



2020年度

第1回町田市行政経営監理委員会
資料

～ 今後の行政経営の方向性と経営手法の検討 ～

2020年10月22日

町田市 政策経営部 経営改革室

今後の行政経営の方向性と経営手法の検討

(1) 第1部

社会経済環境の変化と今後の行政経営の方向性

(2) 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



第1部

社会経済環境の変化と 今後の行政経営の方向性

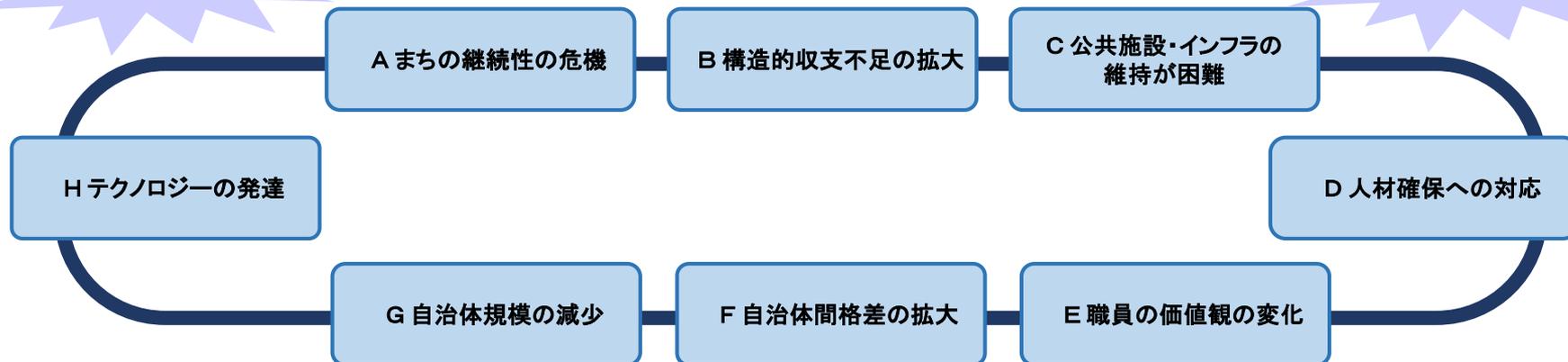
2019年度
町田市行政経営監理委員会からの提言

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 ～

人口減少・人口構造の変化

技術・社会等の変化



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となる

インパクト1

行政課題のさらなる複雑化・多様化

- 急増する介護需要と一方での担い手不足や利用者減少による公共交通の縮小等、人口変化を起因とした「まちの継続性の危機」とも言える困難な行政課題に直面していく
- 市民の価値観の変化・多様化や、「人生100年時代」の到来など、社会の変化に伴う新たなニーズ・課題への対応が求められる

インパクト2

行政の経営資源の不足

- 税収が伸び悩む一方で、社会保障関係経費や公共施設の維持補修費が増加していく
- ニーズが大きく変化する中、公共施設・インフラの維持・更新・再編を行う必要がある
- 人材確保が困難になる中、ICTの活用を前提とした行政運営が求められていく

インパクト3

都市の個性や独自性の必要性

- 都心回帰がさらに進んでいく可能性
- 自治体間で、人口や職員人材の奪い合いが顕在化していく恐れ
- 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

参考：2019年8月開催 第1回町田市行政経営監理委員会 テーマ「2040年を見据えた今後の行政経営の方向性」

1-2 2019年度町田市行政経営監理委員会からの提言

～ 今後の行政経営に必要な3つの視点 ～

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

今後の行政経営に必要な3つの重要な視点

視点1 コラボレーション

一自治体だけで取り組むのではなく、市民、地域、企業、大学、他自治体等と積極的に連携していくことで、新たなアイデアやサービスを生み出していくとともに、困難な行政課題に対応していく

ポイント

- (1) 多様な担い手との協働
- (2) 公民連携手法のさらなる活用
- (3) 他自治体・都・国との連携
- (4) オープンイノベーション

視点2 スマート自治体

これまでの行政活動のやり方を抜本的に見直し、最新のテクノロジーを的確に活用するなど、新たなサービスデザインを進めていく

ポイント

- (1) スマート化による事務事業の見直し
- (2) スマート化によるサービス向上
- (3) 自治体行政の標準化・共通化
- (4) 正規職員は企画立案業務等に注力

視点3 ブランディング

- ・人や企業等を惹きつける町田市のブランドを確立していく
- ・町田市全体のブランドイメージとともに、ターゲットに応じたブランドイメージを設定していく

ポイント

- (1) 徹底した自治体間比較
- (2) 戦略的なマーケティング・広報活動
- (3) ブランドイメージに基づく事業展開

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25兆円成立
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」新型コロナウイ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

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、地域における多様で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

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

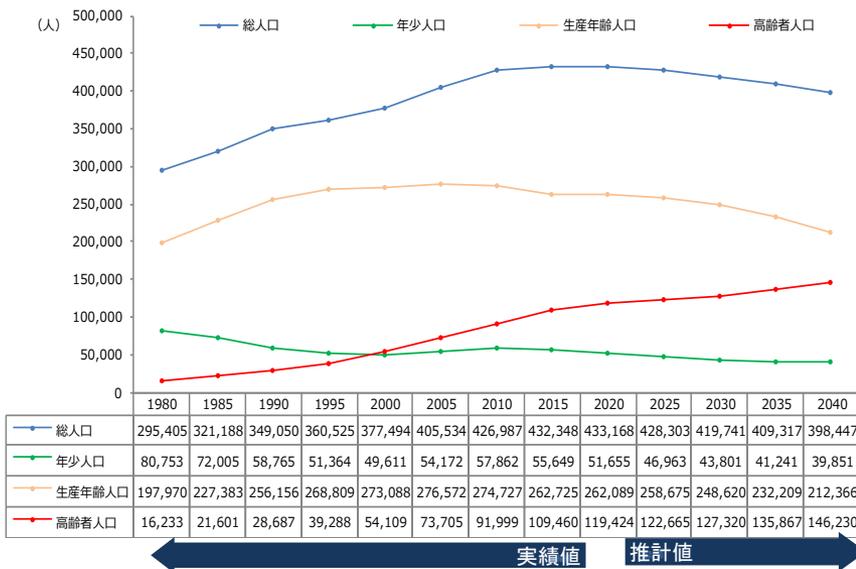
○書面会議の実施

⇒対面型の会議形式からのシフト

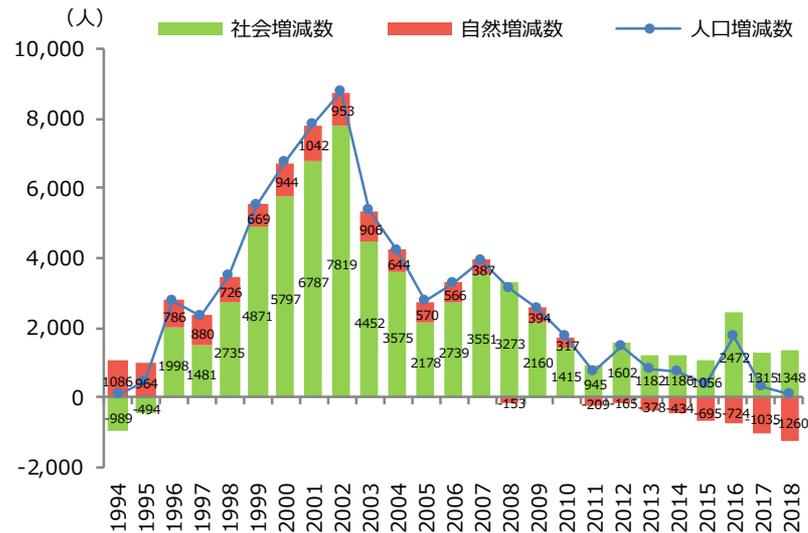
2-4 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

～ 町田市の人口推移と将来推計 ～

■人口推移



■自然増減・社会増減の推移



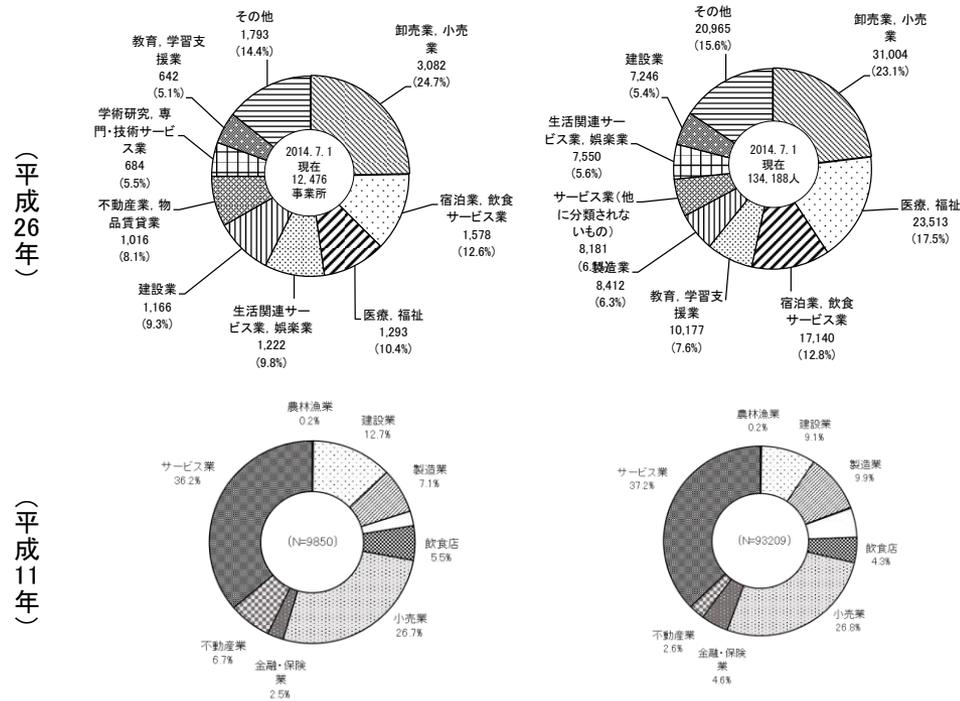
- 2040年頃にかけて老年人口(65歳以上)が急増する一方で、生産年齢人口(15歳以上65歳未満)及び年少人口(15歳未満)は急減
- ベッドタウンとしての発展とともに人口増加を続けてきたが、近年は自然減が顕著となっており、人口の増加幅は縮小の傾向
- コロナ禍の影響により、時間や場所を問わない働き方が実現しやすくなることによって、住みやすさや子育てのしやすさなどを重視する価値観が増してくる可能性がある

参考:総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

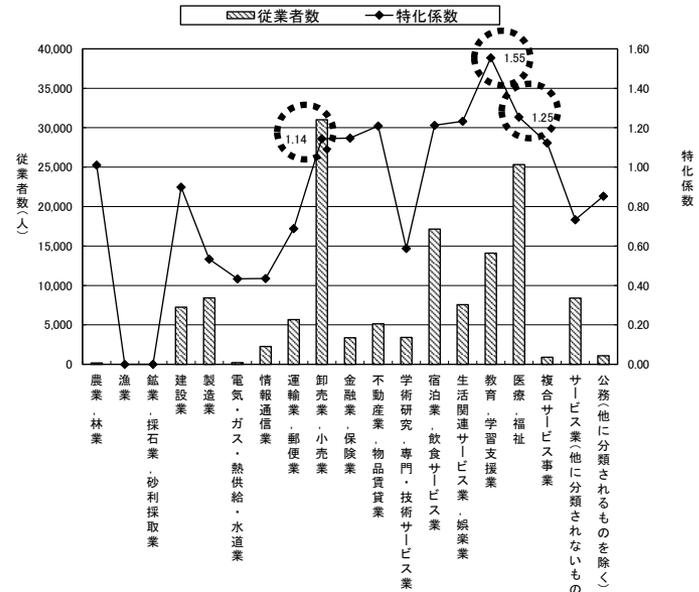
2-5 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

～ 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

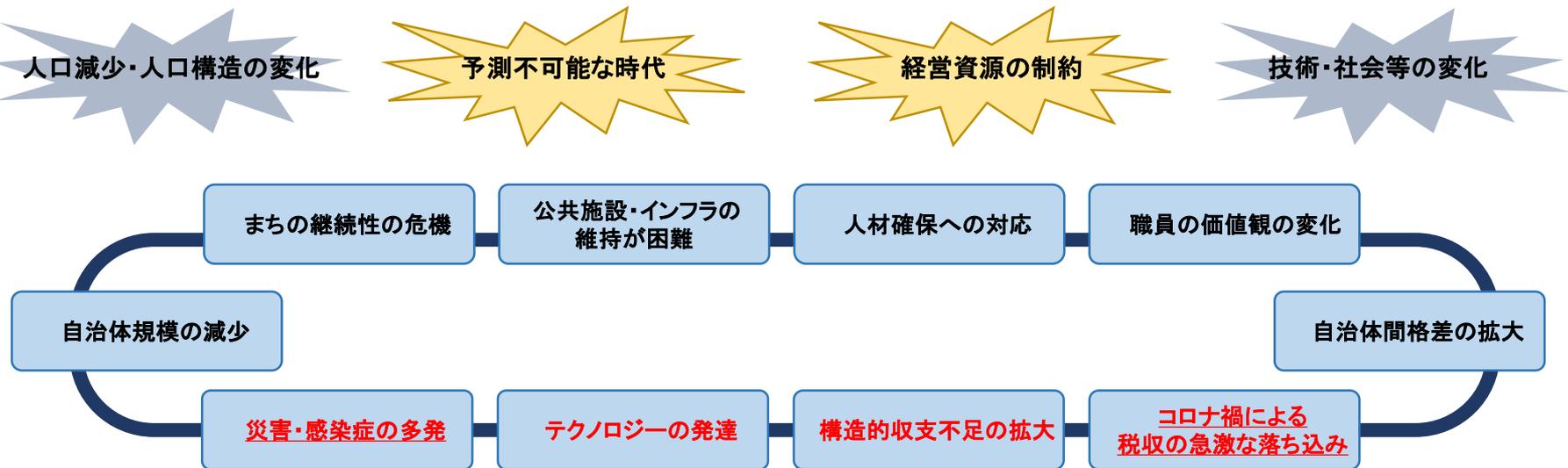


出典：総務省「事業所・企業統計調査(平成11年)」 「平成26年経済センサス-基礎調査」※産業特化係数は、近隣自治体及び同規模自治体13市との比較による

- 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・小売り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

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～



**インパクト1
行政課題のさらなる多様化・複雑化**

住民ニーズや地域課題が多様化・複雑化する中で、コミュニティ組織、NPO、企業等、地域社会における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る

社会環境の複雑性が増し、地震、風水害などの自然災害や感染症の拡大など、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

**インパクト2
行政の経営資源の不足**

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、ICTの活用を前提とした強靱で持続可能な住民サービスの提供を実現する行政経営が求められる

感染症の世界的拡大を受けたりリモート化の進展を受け、人々の働き方に大きな変化をもたらした。これまでの経営手法を見直し、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る

**インパクト3
都市の個性や独自性の必要性**

自治体間で、人口や職員人材の奪い合いが顕在化したり、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、地域の特色を最大限に引き出し、都市のパフォーマンスを最大化していくことが求められる

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

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 ～

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

今後の行政経営に必要な3つの重要な視点

視点1 コラボレーション

市民、地域、企業、大学、他自治体等と連携することで新たな価値を生み出していくとともに、**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

ポイント

- (1) 多様な担い手との協働
- (2) 公民連携手法のさらなる活用
- (3) 他自治体・都・国との広域連携
- (4) オープンイノベーション

視点2 スマート自治体

これまでの行政活動のやり方を抜本的に見直し、最新のテクノロジーを的確に活用することで、**効率的かつ強靱なサービスデザインを進めていく**

ポイント

- (1) スマート化によるサービス向上
- (2) デジタル化による生産性向上・リスクヘッジ
- (3) 自治体行政の標準化・共通化
- (4) 正規職員は企画立案業務等に注力

視点3 ブランディング

地域の特色を顧客の視点から捉え、戦略的な広報活動を行うことで、町田市の魅力を向上させ、都市のパフォーマンスを最大化していく

ポイント

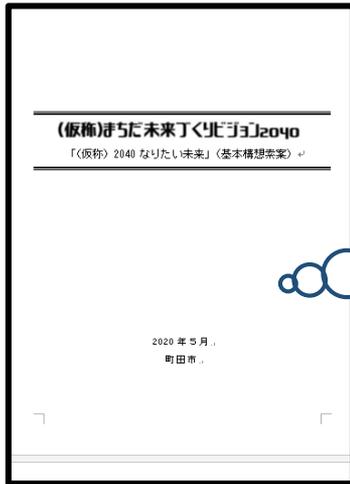
- (1) 顧客本位による現場の視点
- (2) 徹底した自治体間比較
- (3) 戦略的なマーケティング・広報活動
- (4) ブランドイメージに基づく事業展開

「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」
の策定状況

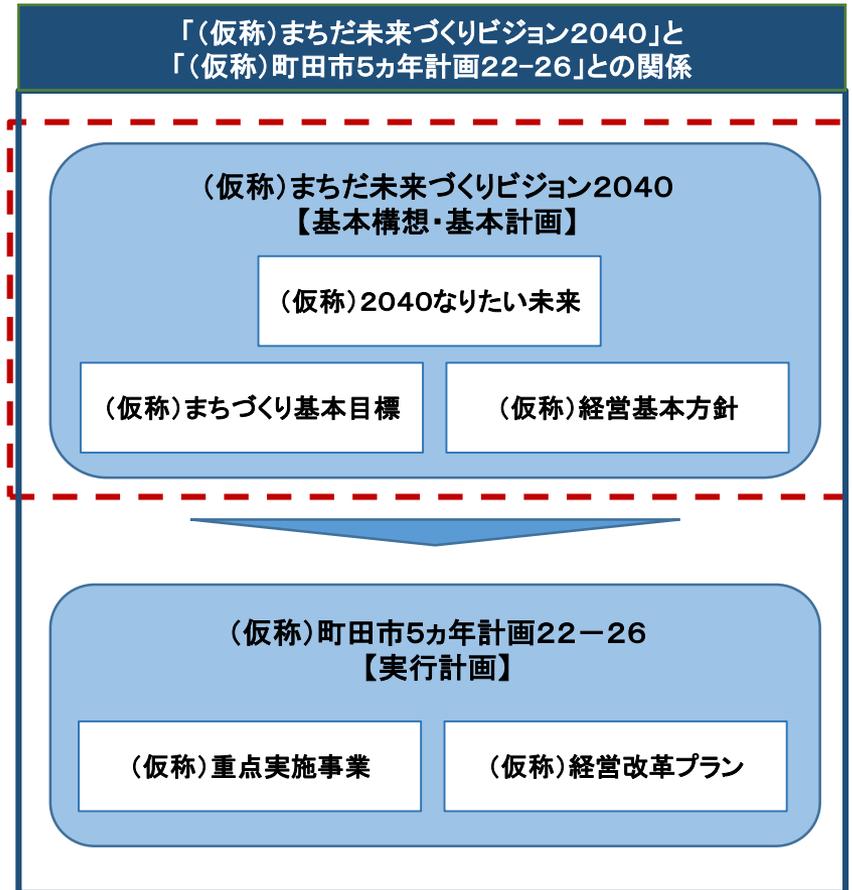
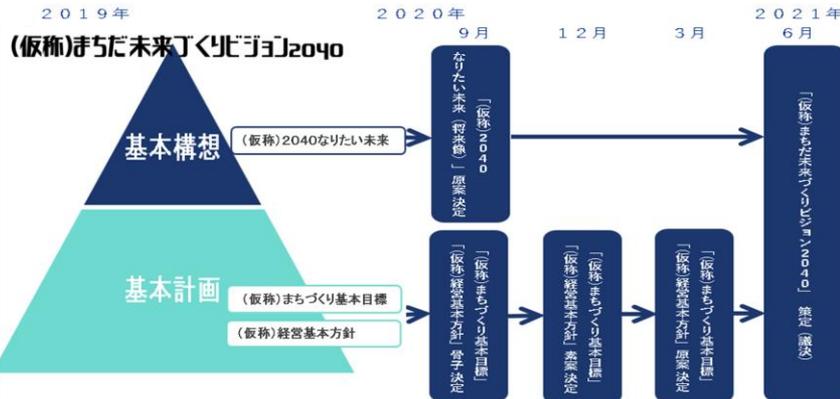
3-1 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定状況

～ 「(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



「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」は2021年6月に議決予定



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～

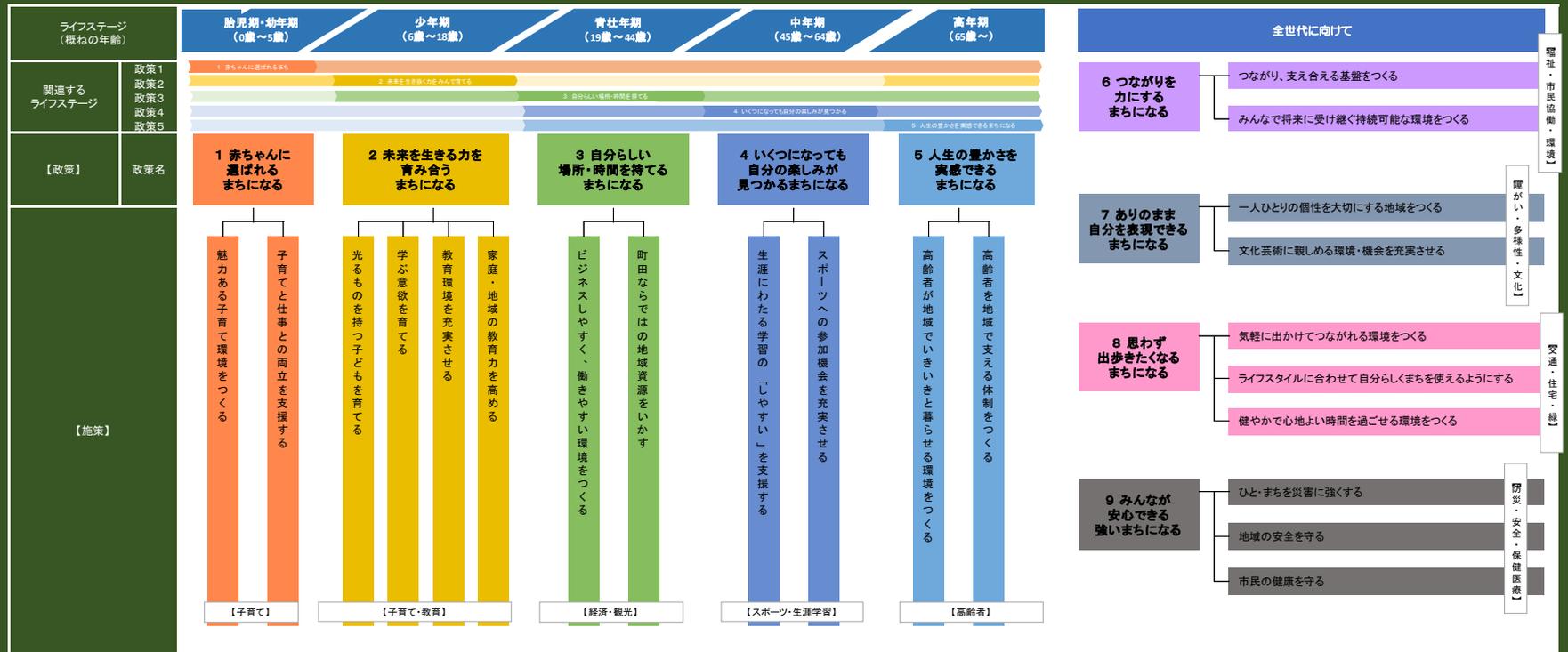
■「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」 (仮称)まちづくり基本目標 体系案

なりたい姿①
ここでの成長がカタチに
なるまち

なりたい姿②
わたしの“ココチよさ”が
かなうまち

なりたい姿③
誰もがホッとできるまち

■ (仮称)まちだ未来づくりビジョン2040 「(仮称)まちづくり基本目標 体系案」



参考：2020年8月21日開催第6回町田市長期計画審議会資料

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～

■「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」 (仮称)経営基本方針 体系案

行政経営の姿 : みんなの“なりたい”がかなうまち



経営基本方針は、まちづくり基本目標を推進していくための手法と資源を示したもの

行政経営における3つの重要な視点を踏まえつつ、事業を取り巻く大きな環境変化をしっかりと捉えて経営基本方針の検討を進めていく。また、財源や人的資源などの経営資源の制約がある中、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る時代においては、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のではないか。

参考: 2020年8月21日開催第6回町田市長期計画審議会資料



第2部

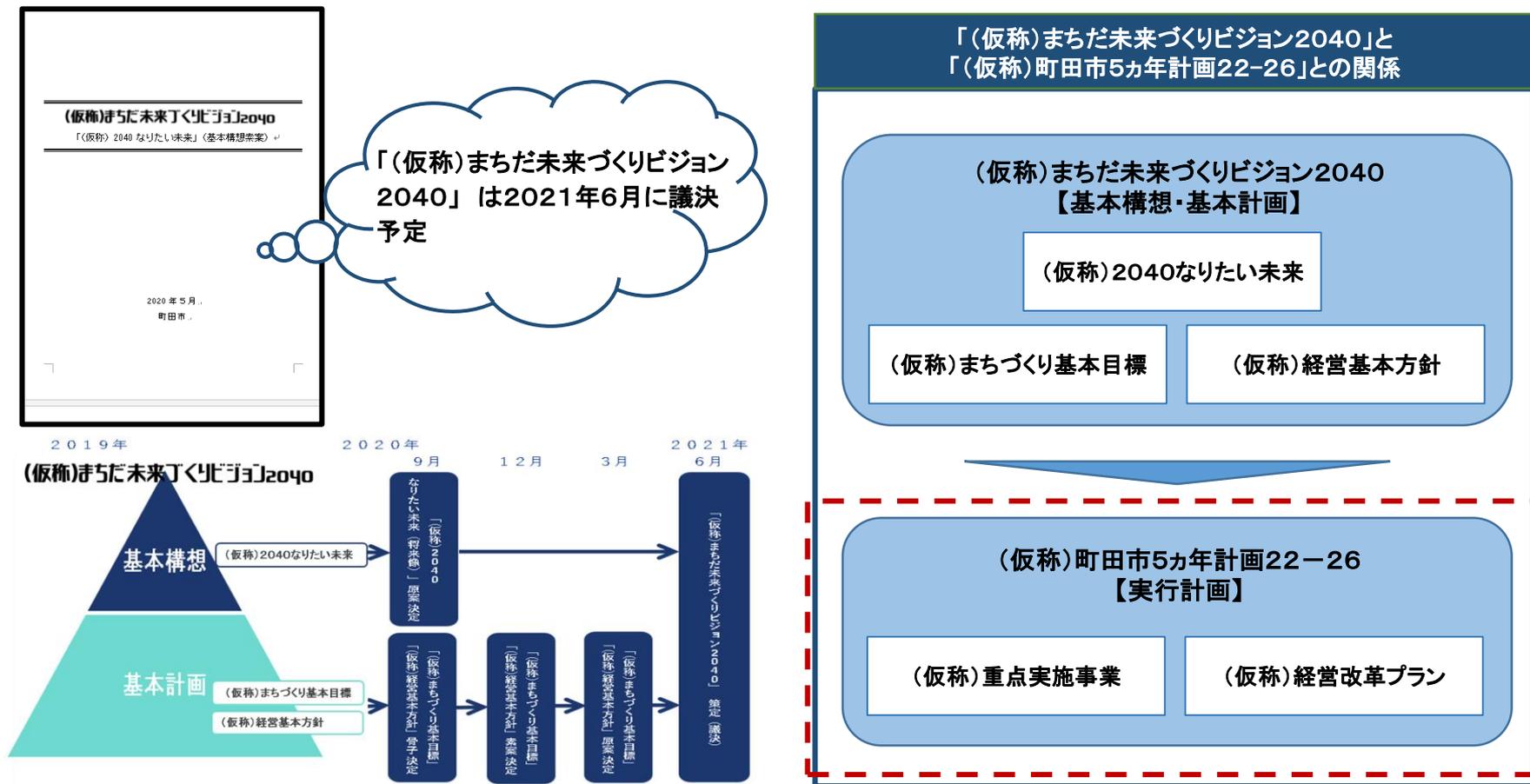
「(仮称)町田市5カ年計画22-26」
を推進するための経営手法の検討

「（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 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～

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



4-2 5 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 ～

「(仮称)町田市5年計画22-26」を推進するにあたって特に留意すべきこと

予測不可能な時代

経営資源の制約

「(仮称)町田市5年計画22-26」の推進における3つのポイント

ポイント①

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

ポイント②

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

ポイント③

職員個人の持つノウハウを組織で共有し、仕事のやり方を変えていく

「(仮称)町田市5年計画22-26」を推進していくための経営手法

経営品質の考え方に基づいた行政経営により、「(仮称)町田市5年計画22-26」の実効性を高め、顧客本位のマネジメントを進めていく

手法① ビジョンの実現

なりたい姿を実現するための業務プロセスの改善から人材育成まで一貫した視点でバランスのとれた経営を実践していく

- ビジョンのような経営の高いレベルから、これを実現するための業務プロセスの改善や人材育成まで共通の視点で管理をしていくことで、ビジョンの共有と業務コントロールを進めていく
- 策定後も、毎年、事業を取り巻く環境を踏まえ、各課の取組みを進めていく

手法② 戦略の創造

各課が取り組む事業を取り巻く社会環境の状況を的確に捉え、戦略的な視点をもって事業戦略を立案していく

- 事業を取り巻く環境を外部環境と内部環境で分析することで、市場や顧客を深く理解し、事業戦略を検討していくことが特に重要である
- 事業のおかれている環境を整理し、共創やオープンイノベーションなどにつなげていく

手法③ 顧客本位のサービス創出

顧客本位による現場の視点を持ちつつ、スピード感のある柔軟なサービスをデザインし、地域の課題を解決していく

- 課題解決のためのアイデアを生み出し、生み出したアイデアを形にしたうえで、実際に試しながら、よりよいサービスを検討していくことが特に重要である
- 顧客を深く理解し、これまでにない新たなサービスを生み出していく

【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～

現状・課題

「（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」に示す事業に実効性を持たせていく必要がある

取組みの方向性

そのためには、経営品質の考え方である「価値創造プロセス（共創・情報）」「組織能力（人材・組織）」及び「財務活動（財政・公共施設）」を踏まえて事業を検討するとともに、目標と成果によるマネジメントを進めていく

期待する効果

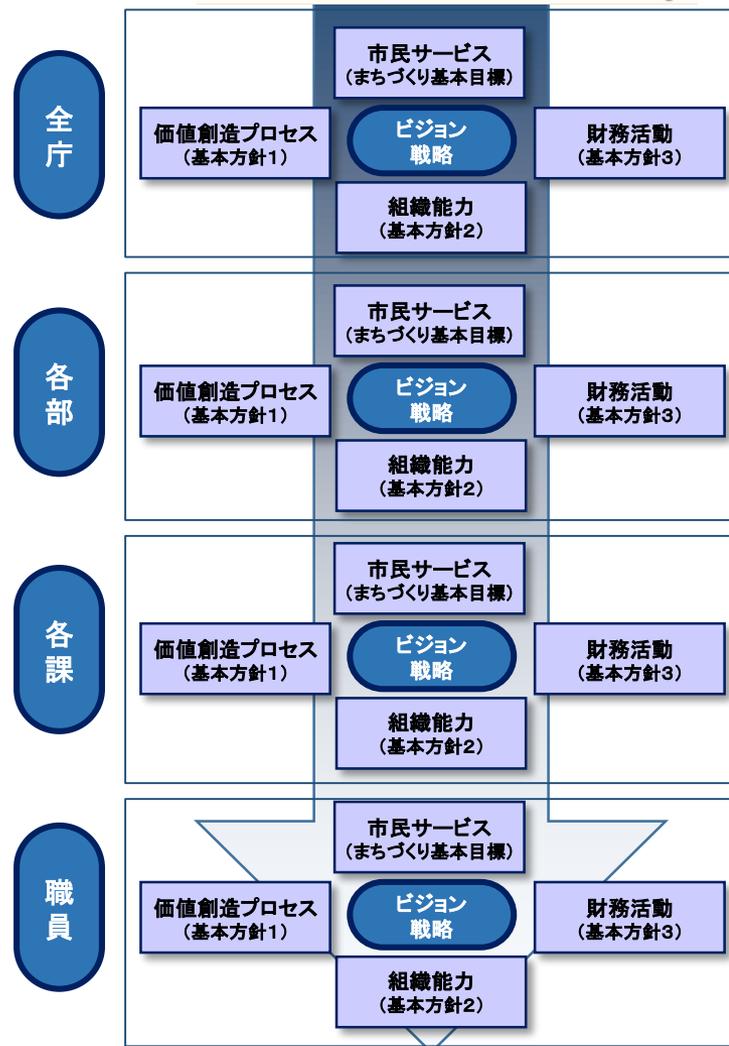
経営品質における3つの項目を目標管理ツール（仕事目標・自己分析シート）に落とし込んでいくことで、日々の業務においてもビジョンを意識付け、「（仮称）町田市5ヵ年計画22-26」の着実な推進につなげていく

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ビジョンを実現していく

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 ～

(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040



(仮称)まちだ未来づくり
ビジョン2040
(ビジョン・長期計画レベル)

部長の仕事目標
(政策・施策レベル)

課の仕事目標
(施策・事業レベル)

自己分析シート
(担当業務レベル)

経営品質による経営基本方針の整理

「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の体系案について、経営品質の考え方に当てはめて整理をした

「まちづくり基本目標」…市民サービス
「経営基本方針」
基本方針1…価値創造プロセス(共創・情報)
基本方針2…組織能力(人材・組織)
基本方針3…財務活動(財政・公共施設)

経営品質では、組織が目指すビジョンを実現するため、どのように考え、実行していくのかという方法が示されている。
方法は、戦略、組織(組織能力)、業務(価値創造プロセス等)で構成される。

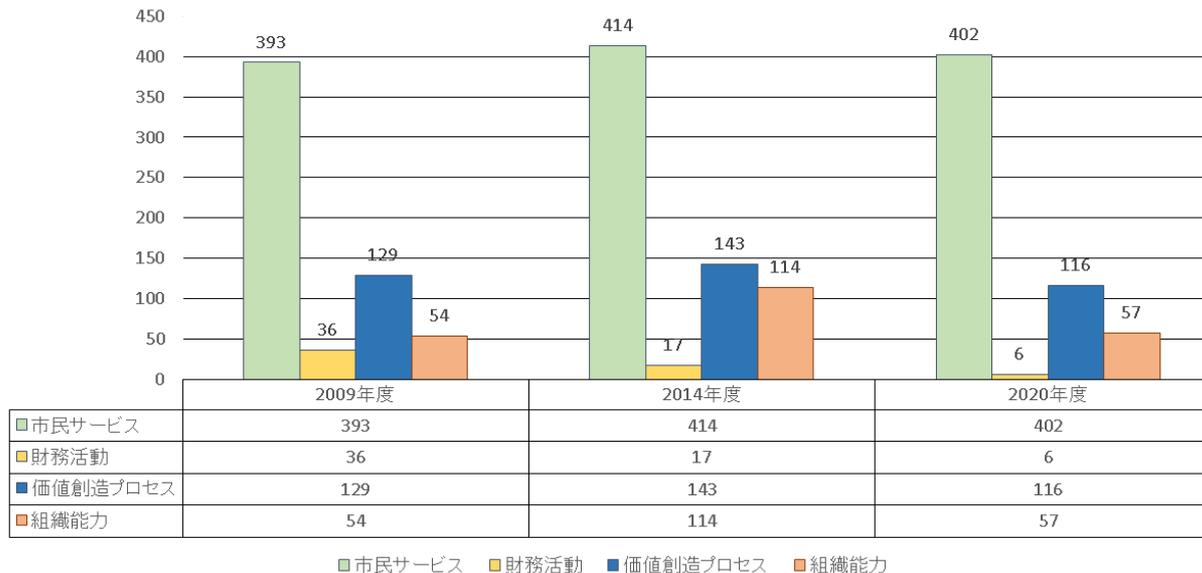
「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」にある「まちづくり基本目標」を実現していくために、手法と資源をまとめた「経営基本方針」を経営品質の考え方で整理し、各部・各課・職員個人に落とし込んでいく

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 ～



課の仕事目標における経営品質の視点ごとの取組件数



○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品質を高め、市民サービスをより一層充実させていく

○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で、市民サービスの実効性をより高め、ビジョンの共有と着実な推進につなげていく

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 ～

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)

市民サービス

■利用者支援サービスの充実

- ・保育コンシェルジュ・利用者相談業務
- ・送迎保育ステーション事業の推進
- ・幼保小連携事業の推進

■施設事業者への運営支援の充実

- ・保育士の人材確保・育成の取組
- ・教育・保育施設の災害対応力の強化
- ・教育・保育施設の事務負担の軽減

財務活動

■利用者負担の検証

- ・利用者負担割合の他市比較
- ・保育料等収納率向上の取組

■教育・保育施設運営費用の検証

- ・地方単独事業の他市比較
- ・延長保育事業の見直し
- ・各施設の財務諸表分析

価値創造プロセス

■事務の標準化・効率化と質の向上

- ・入園のしおり、保育コンシェルジュブック等の利用者用冊子の更新
- ・入所・認定事務プロセスの改善
- ・各業務のマニュアル更新
- ・補助金事務のICT導入の検討

組織能力

■業務の専門性・質の向上

- ・利用者相談、施設訪問等における利用者と事業者のニーズ把握・情報収集の取組
- ・施設事業者との意見交換会の開催
- ・児童福祉・幼児教育に関する勉強会、外部研修の受講

(事例として経営改革室が作成)

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く

【手法②】
戦略の創造

6-1 戦略の創造

～ 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 ～

現状・課題

目標設定を行っていくためには、事業を取り巻く社会環境の把握と分析が不可欠である。将来予測が不可能な時代において、独自性のあるサービスを生み出していくためには、これまで以上に戦略的な視点をもって社会環境の分析をしていく必要がある

取組みの方向性

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。そこで、比較の視点をもって現状認識と環境変化を調査・分析していくため、経営品質における組織プロフィールの考え方を参考に、「提供価値」「顧客認識」「競争認識」「経営資源」の4項目に分けて整理し、変化と課題を明らかにしていく

期待する効果

このことにより、町田市のおかれている状況を的確に捉え、経営資源の戦略的投資、新たなサービスの創出などといった事業戦略を立てやすくするとともに、類似のサービスを展開している近隣自治体や民間事業者等との協力関係の検討や、民間事業者・NPOなど多様な担い手の事業参入を促すことにつなげていくことができる

事業を取り巻く社会環境を的確に捉え、戦略的に事業の方向性を定めていく

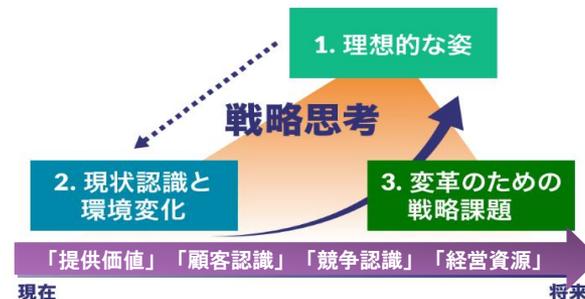
6-2 戦略の創造

～ 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 変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

1 提供価値【内部環境の把握と分析】

- 顧客に提供している価値
 - ・現在の商品・サービス、その価値や利便性を理解する
 - ・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
- 今後の変化予測
 - ・将来において、提供価値や提供方法を変更する可能性がある

2 顧客認識【外部環境の把握と分析】

- 現在の顧客・市場
 - ・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
 - ・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)
- 顧客・市場の今後の変化予測
 - ・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
 - ・顧客・市場の変化により、ターゲットそのものが変わる可能性

3 競争認識【外部環境の把握と分析】

- 現在の顧客・市場
 - ・業界の特徴、各社の独自性、顧客の選択肢の数を理解する
 - ・競争相手が提供している価値の特徴と関係を客観視する
- 顧客・市場の今後の変化予測
 - ・顧客・市場の変化とターゲットの関係を理解する
 - ・ターゲット顧客・市場に影響を及ぼす顧客・市場の変化

4 経営資源【内部環境の把握と分析】

- 現在の経営資源
 - ・顧客価値の創造や競争力の源泉につながる経営資源に焦点
 - ・知的資産、施設・設備・装置、主たる財務活動
- 経営資源の今後の変化予測
 - ・経営資源の内容、役割、重要性の変化

(参考)日本経営品質賞 アセスメント基準書

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 ～

社会経済環境

政治

Politics

- ・新政府
- ・特区、規制緩和
- ・デジタル庁創設

経済

Economics

- ・GDP急落
- ・売上高減少
- ・雇用情勢悪化

社会

Society

- ・消費行動の変化
- ・都内の転出超過
- ・学習行動の変化

技術

Technology

- ・5G、Maas
- ・SNS、個人認証
- ・AI、チャットボット

事業環境

② 新規参入業者

- ・オンライン書籍販売、電子書籍、中古書籍販売
- ・コミケ、読書会等の集客型コミュニティ
- ・スターボックス等のサードプレイス概念

④ 売り手

- ・書籍・雑誌等の出版社
- ・印刷・製本会社
- ・コンセプトやイベントの企画デザイン会社
- ・作家、知識人
- ・情報システム産業
- ・建築産業等

① 競争業者

- ・町田市図書館
- ・民間書店
- ・民間中古書店
- ・他市図書館
- ・都立図書館
- ・国会図書館

③ 代替品

- ・ブログ、ウィキペディア、Eスクール等によるインターネットの知識産業
- ・新聞、民放、教育テレビ、放送大学等によるメディア産業
- ・ライブ演奏、コンテンツ配信、物品販売等による音楽産業
- ・体験型や鑑賞型アートイベント等の芸術産業

⑤ 買い手

- 空間属性
 - ・来街者
 - ・居住者
- 時間属性
 - ・早朝のひととき
 - ・ランチタイム
 - ・夕方のついで
 - ・夜の静寂
- ライフサイクル属性
 - ・高齢者
 - ・就労世代
 - ・児童・生徒・学生
 - ・子育て世帯
- 嗜好属性
 - ・料理、アウトドア、芸術、音楽、映画、
- 目的属性
 - ・娯楽・リフレッシュ
 - ・思索・思考
 - ・調査・研究
 - ・居場所、涼・暖
 - ・社交、交流

1 競争業者

- ・顧客に対して書籍を中心とした、価値のある知識・情報サービスを提供することにおいて、領域内における競合関係となっている。

2 新規参入業者

- ・知識・情報サービスの提供方法を、①競争業者とは違う形で創出し、これまで以上の価値を生み出していることにおいて、①競争業者にとって脅威である。

3 代替品

- ・①競争業者とは異なる手法により、顧客ニーズにアプローチしており、①競争業者の代替領域として脅威になる。

4 売り手

- ・①競争業者、②新規参入業者、③代替品における需要拡大が、④売り手側の販路拡大の好機となり、①競争業者における仕入れコスト増の脅威となる。

5 買い手

- ・買い手の属性に応じ選好性により、②新規参入業者、③代替品を選択する余地が生まれており、要求水準が高くなる。

※外部環境を把握するため、PEST分析とファイブ・フォース分析のフレームを活用(事例として経営改革室が作成)

社会経済環境や事業環境を調査・分析し、町田市のおかれている状況を的確に認識することで、事業戦略を立てやすくするとともに、戦略的に共創やオープンイノベーションにつなげていく

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 ～

分析対象_経営改革室

<組織の使命>

- ・ 社会情勢の変化に伴う市民のニーズを的確に捉え、市民の期待に応えられる行政経営を目指す。
- ・ 市長が迅速・的確に経営判断が行えるよう、トップマネジメントを支える。
- ・ 部門をまたがる課題の解決に向けて、各部署を支援し、市役所の組織能力を高める。

<組織能力>

- ・ 経営品質に関する知識
- ・ 目標管理に関する知識
- ・ 事務事業見直しのノウハウ
- ・ 外部評価の活用ノウハウ
- ・ 組織横断的な事業推進の経験

<経営資源(人・物・財務)>

- ・ 正規事務職員10名
- ・ 会計年度事務職員1名
- ・ 予算規模約30,000千円
- ・ 所管施設なし

1 経済価値 Value

- ・ 組織が保有する経営資源や能力が、事業を行う上での機会や脅威に適應しているかどうかを評価する視点



社会的価値観に適應した行政経営を効果的に実践できるように、経営品質をはじめとした組織能力を向上していく必要がある。

2 独自性 Rarity

- ・ 組織が保有する経営資源や能力について、他組織が所持していないかどうかを評価する視点



経営品質や目標管理に関する知識は、他組織が効果的なセルフマネジメントを実践できるように、普及させていく必要がある。

3 熟練度 Inimitability

- ・ 組織が保有する経営資源や能力について、他組織が容易に模倣できるかどうかを評価する視点



効果的な行政経営を実践するには、他組織が容易に取り組みやすい支援のあり方を考えていく必要がある。

4 組織 Organization

- ・ 組織が保有する経営資源や能力について、事業を行う上で有効に活用できる仕組みがあるかを評価する視点



全庁的なデジタル化促進を進めるにあたり、情報システムに関する経営資源(知識や予算)のあり方を検討する必要がある。

組織の強み、弱みの発見

問題点の確認、課題設定への活用

※内部環境を把握するため、VRIO分析を活用した事例

組織の内部資源を多角的な視点によって評価することで、強みとなる資源あるいは弱みとなりうる要素を捉え、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る

【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 ～

現状・課題

社会環境が複雑化・多様化し、将来を予測することが困難な中、顧客本位のサービスを生み出していくためには、顧客の視点で問題点を捉えて課題を設定し、仕組みを変えていくサービスデザインを実践していくことが必要である

取組みの方向性

顧客理解をより深めるため、職員が現場の中に入り、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ニーズを深掘し、問題解決のためのアイデアを現場で検証し続けていくことで、これまで以上にスピード感をもってプロセスをデザインしていく

期待する効果

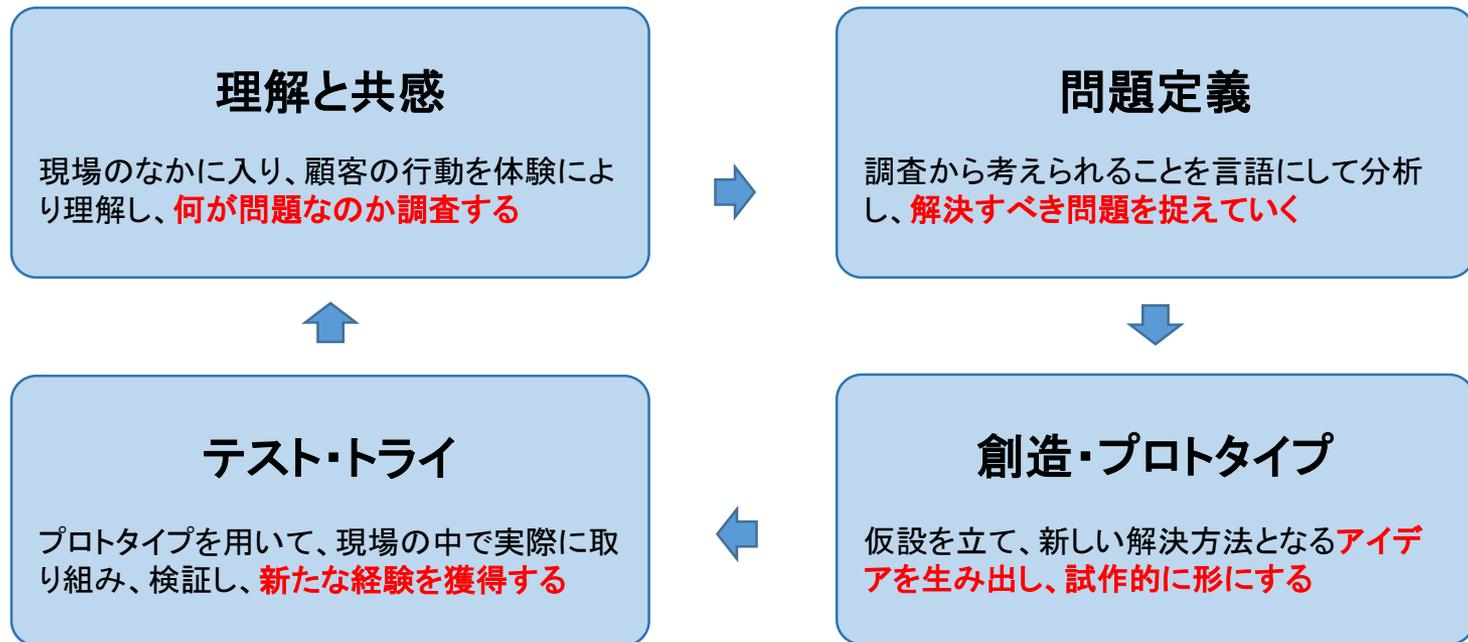
地域の個性をきちんと捉え、地域の実情にあったサービスをデザインしていくことで、地域の課題を解決していくとともに、町田の強みを活かした独自性のあるサービスの創出につなげていく

顧客とともに現場起点でニーズの深堀を行い、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く

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 ～

デザイン思考における4つのプロセス



- デザイン思考は、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、課題解決を目指すものである
- 顧客への共感・問題定義・創造・プロトタイプ・テストというプロセスを経て課題解決を図る
- プロセスは1回りの回転ではなく、日常的に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る

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 ～

アップル社が手掛けたipod開発

アップル社が手掛けた「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カ月足らずで開発が行われた。

デザイン思考の効果

新しい発想が生み出せる

- デザイン思考を活用する最大の効果は、イノベーションの創出である。
- 人間中心設計の考え方であるデザイン思考では、これまでの延長線上ではなく今まで以上に新しいアイデアを生み出すことができ、市場中心のアプローチではなく、人々のニーズから課題の本質を見極めることができる。

強力なチームを作れる

- デザイン思考は人間中心でアイデアを生み出しているため、チーム内のコミュニケーションはとて重視される。
- 試行錯誤するプロセスにおいて全員が発言権を持つことができ、アイデアの重要度も平等に扱われる。
- そのため、メンバーの役職や上下関係に左右されない意思決定を行うことにより、積極的なアイデア創出にも着手することができる。

5つの問題解決手法と開発プロセス

理解と共感【顧客の観察】

競合他社の製品分析とユーザーがどのように音楽を聴いているのかを徹底的に観察することから始まった。

問題定義【ユーザーの潜在的ニーズの導出】

そこから、ユーザーの多くがCDからPCへ音楽を保存し、それをプレーヤーに移すことを手間に感じていることが発見され、「どこでもその場で選んだ音楽を聴きたい」というユーザーの潜在的ニーズを導出した。

創造【アイデアの具現化】

「全ての曲をポケットに入れて持ち運ぶ」といったコンセプトが生まれ、回転する円盤のマウスによる画面の変更操作や、iPodとPCを自動同期させる斬新なアイデアを具現化していった。

プロトタイプ【試作品の制作】

約2カ月で100以上のプロトタイプを制作した。

テスト・トライ【試作品の評価】

評価・フィードバックを何度も繰り返し、「自分の音楽コレクションを全部ポケットに入れて持ち運び、どこでも聴くことができる」新しいデジタルミュージックプレーヤーを開発した。

7-4 顧客本位のサービス創出

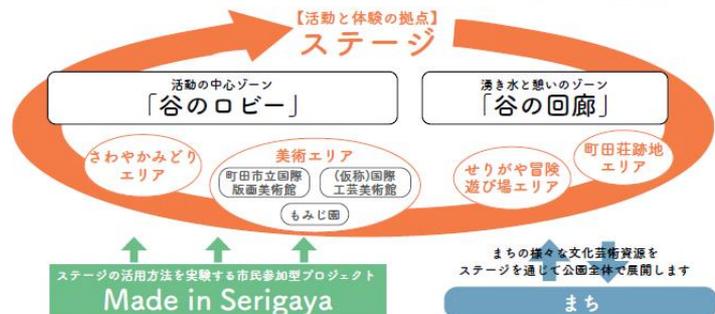
～ デザイン思考の活用事例・「芹ヶ谷公園芸術の杜」整備事業 ～

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



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__試みに色々やってみる(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広げていく。

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

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 ～

誰もが、可能な限り誰の力も借りずに自分の目的を果たすことができる仕組みをデザインすることが顧客本位のサービスを創出する



理解と共感、問題定義

手続きを追体験し、スムーズな申請を妨げている阻害要素を発見する
(庁内窓口レイアウト、案内板、書類の記載項目、行政用語、情報アクセシビリティ、窓口対応、ウェブレイアウト、郵送コスト他・・・)

創造、プロトタイプ

阻害要素をなくすための最適な手続きのあり方を設定する
(申請者の申請プロセスや事務処理プロセスにおける問題点の解決、申請手段のデジタル化などにより、顧客との共感で得られた知識・経験を形にする)

テスト・トライ

最適な手続き方法を実現するために、申請行為が円滑化するように流れをデザインし、顧客本位のサービスに仕組みを変えていく

ポイント①問題に気づけること

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。

ポイント②経験を共有すること

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く。

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る

今後の展開

8-1 今後の展開

～ 5カ年計画を推進するために ～

今後の行政経営に必要な3つの重要な視点

視点① コラボレーション

視点② スマート自治体

視点③ ブランディング

「(仮称)町田市5カ年計画22-26」を推進していくための経営手法

手法① ビジョンの実現

手法② 戦略の創造

手法③ 顧客本位のサービス創出

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

A ナレッジマネジメント

職員一人一人の能力を高めつつ、職員個人がもっているノウハウを組織で共有し、新たなサービスを創出していく

1 知的生産性

自ら考え、自ら成長する職員を育成し、仕事の質を高める

2 対話力

対話の場をつくり、職員が持つ経験やノウハウを組織で共通し、サービスを生み出す

3 専門性

複雑多様化する市民ニーズに対応していくため、業務の専門性を高めていく



B エンパワーメント

ビジョンを踏まえて現場のニーズを捉えるとともに、主体的に行動する職員を育て、現場起点で迅速に課題を解決していく

1 改革・改善

変化に対応できる力を醸成し、これまでの仕事のやり方を変えていく

2 敏捷性

環境やニーズの変化に大胆かつ弾力的に対応していく改革スピードを加速する

3 企画提案

企画立案に従事する時間を確保し、職員のチャレンジ思考を醸成する



C プロジェクトマネジメント

プロジェクトチームをつくり、知識やノウハウを組織に共有・展開していくとともに、プロジェクトを通じて職員の経営力を高めていく

1 調査・分析

現場起点で現状を把握し、強みと弱みを理解した戦略を立案する

2 協働・共創

他課職員やステークホルダーと連携し、新たな知を創出する

3 仮説検証

仮説を立てて、新しいことに挑戦しつづける



これまで取り組んできた経営品質の考え方にに基づき、上記のポイントをおさえた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く

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

1 知的生産性

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)

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)

2 対話力

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)

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)

3 専門性

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)

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と(山本委員)

B エンパワメント

1 改革・改善

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)

2 敏捷性

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てになってきている。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)

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)

3 企画提案

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まれ出すのではないかと(岡本委員)

減点主義ではなく、職員のあ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)

C プロジェクトマネジメント

1 調査・分析

調査・分析を行うシンクタンク機能は、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)

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)

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)

2 協働・共創

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)

3 仮説検証

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)

企画とか調査という業務でないと本来は仕事は作れない。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)