
2024年度 第1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。

2024年度第1回の町田市行政経営監理委員会のテーマは、「社会経済の激動を乗り越える行政経営」とし、コロナ禍以降の物価高騰や人手不足の加速など、これまでにない急激な変化を乗り越え、未来への投資を継続していくため、今後の行政経営の方向性についてご提言をいただきました。



2024年7月 町田市役所 政策経営部 経営改革室

目次

1 委員会開催概要.....	- 3 -
2 専門委員紹介	- 4 -
3 石阪市長挨拶	- 5 -
4 本編資料の事務局説明.....	- 6 -
はじめに.....	- 6 -
（1）経済動向と町田市の基礎情報の推移.....	- 7 -
（2）町田市の財務状況.....	- 9 -
（3）コロナ後の特筆すべき環境変化	- 13 -
（4）今後の方向性	- 22 -
5 基調講演(佐藤主光 委員)	- 24 -
（1）講演内容	- 24 -
① 講演で申し上げたいこと	- 24 -
② 日本経済・財政の現状と課題.....	- 25 -
③ 課題への対応	- 37 -
（2）質疑応答	- 47 -
6 意見交換.....	- 49 -
1 佐藤委員	- 49 -
2 山本委員.....	- 50 -
3 岡本委員.....	- 51 -
4 石阪市長.....	- 52 -
7 補完・まとめ	- 53 -
1 佐藤委員	- 53 -
2 山本委員.....	- 55 -
3 岡本委員.....	- 56 -
4 石阪市長.....	- 57 -

1 委員会開催概要

1 日 時:2024年7月29日(月)13時～15時

2 会 場:町田市庁舎3階会議室

3 テーマ:「社会経済の激動を乗り越える行政経営」

4 構成員:委員 岡本正耿委員、佐藤主光委員、山本清委員

石阪丈一市長、榎本悦次副市長、櫻井純副市長

幹事 神蔵重徳政策経営部長、高橋晃経営改革室長

浦田博之総務部長、井上誠財務部長

5 事務局:政策経営部経営改革室

6 傍聴者:102名

p1

2024年度町田市行政経営監理委員会

資料1

2024年度町田市行政経営監理委員会

社会経済の激動を乗り越える行政経営

第1回 「町田市の行政経営における課題と今後の方向性」
第2回 「(仮)行政サービス改革と最適なリソース・マネジメントの実現」

町田市 政策経営部 経営改革室



2 専門委員紹介

岡本 正耿(おかもと まさあき) 専門委員

株式会社マーケティングプロモーションセンター(MPC)代表取締役、早稲田大学大学院客員教授、(社)日本能率協会マネジメントスクール専任講師、日本経営品質賞制度検討委員会アドバイザー、経営品質協議会事業委員会副委員長、KAE山城経営研究所経営道フォーラム・コーディネータ、JMAマネジメントスクール専任講師、等

主著は『行政経営改革入門』(共著)(生産性出版、2006年)、『新版経営品質入門』(生産性出版、2007年)、『マーケティング実務入門』(生産性出版、2009年)、『顧客価値経営ガイドライン』(生産性出版、2022年)他



山本 清(やまもと きよし) 専門委員

東京大学名誉教授、青山公会計公監査研究機構 主任研究員、鎌倉女子大学 監事、財務省政策評価懇談会メンバー、総務省の政策評価に関する有識者会議構成員、国際公会計学会会長、日本地方自治研究学会理事、等

主著は『「政府会計」改革のビジョンと戦略』(共編著、中央経済社、2005年)、『アカウンタビリティを考える』(NTT出版、2013年)、『地方公営企業の経営・財務戦略』(共編著、中央経済社、2021年)、『これからの政策と経営』(公人の友社、2022年)他



佐藤 主光(さとう もとひろ) 専門委員

一橋大学国際・公共政策研究部教授、一橋大学経済学研究科 教授・研究科長、国土交通省政策評価レビュー委員、政府税制調査会特別委員、財務省財政制度等審議会委員、内閣官房行政官房行政改革推進会議歳出改革ワーキンググループ委員、内閣府規制改革推進会議委員、等

主著は『地方財政論入門』(新世社、2008年)、『地方税改革の経済学』(日本経済新聞出版社、2011年)、『ポストコロナの政策構想』(日本経済新聞出版社、2021年)他



3 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。

また、岡本委員、佐藤委員、ならびに、山本委員には、日頃より、専門委員として町田市にお力添えをいただいておりますことを、心より感謝申し上げます。

さて、今回のテーマは、「社会経済の激動を乗り越える行政経営」でございます。

昨今の社会経済の変化については、マスコミでも大きく報道されているところでございますが、このようなテーマを議論することは大変なことであると思います。ただ、本日は、最初に佐藤委員から社会経済の激動の中身について解説いただきますので、テーマへの理解を深めることができると思っております。

また、来年2月に第2回委員会の開催を予定しております。そこでは、行政サービス改革をどう進めていくかなど、より具体的な内容を議論することになると思います。

そこで、まず今回の委員会では、目の前のことだけに捉われず、一歩下がったところから現在の激動の時代を捉えるという趣旨で、議論を展開していきたいと思っております。

皆さま、どうぞよろしくお願いいたします。

4 本編資料の事務局説明

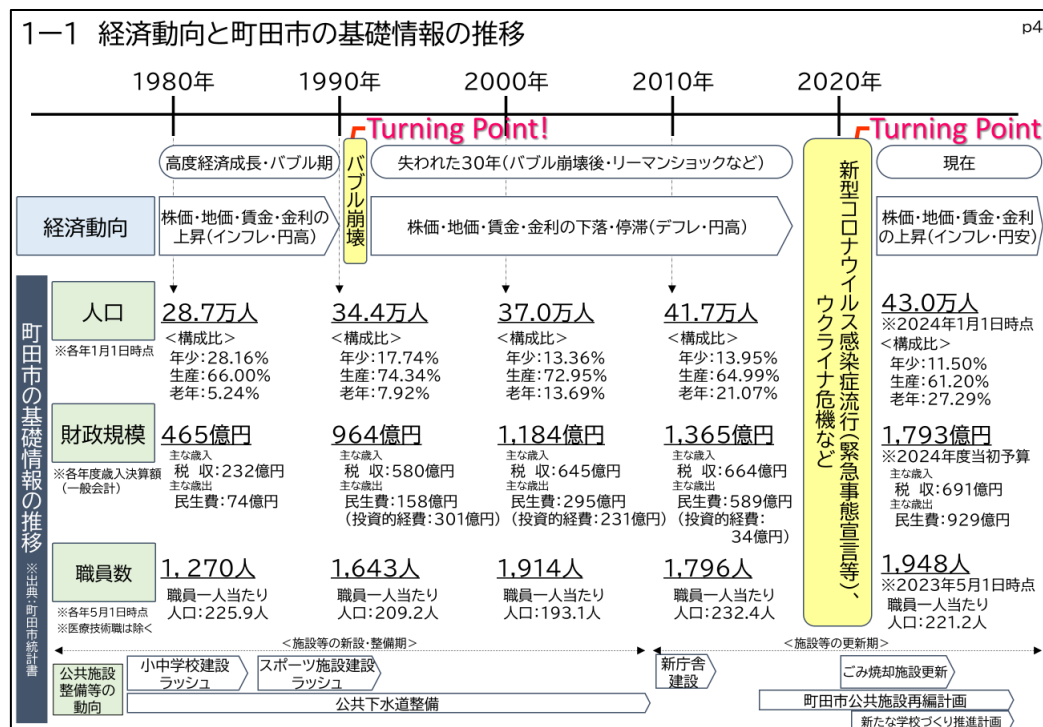
はじめに

これまで町田市では、少子高齢化に伴う人口減少を見据え、子ども・子育て施策や介護予防施策の推進、保健所の設置、公共施設等の更新や再編など、限りある財源の中でも、市民サービスの向上に努めるとともに、業務の生産性を高めてきました。

このような中で、コロナ禍以降、円安による輸入コストの増加を契機とした物価高騰や、生産年齢人口の減少に伴う人手不足の加速など、これまでに経験したことがない急激な社会経済の変化が起きています。

本テーマにおいては、町田市が、これらの変化を乗り越え、未来への投資を継続していくために、課題を整理し、今後向かうべき行政経営の方向性について議論します。

(1) 経済動向と町田市の基礎情報の推移



(1)経済動向と町田市の基礎情報の推移

まず、全国的な経済動向と、町田市の人口等の基礎情報の推移を確認します。

最初に、「経済動向」をみていただくと、バブル期までは、株価や地価等が上昇基調にありましたが、バブル崩壊を境に、「失われた30年」として、株価や地価等が下落または停滞する局面に入りました。その後、コロナ禍やウクライナ危機などを経て、現在は、株価や地価等が再び上昇しています。

次に、全国的な経済動向に対して、町田市の動向を確認いたします。1980年の市の人口は28.7万人で、以降、着実に人口が増加し、現在は43万人に達しています。

また、財政規模のうち、税収は、1980年度の232億円から、1990年度の580億円まで、人口増に連動して増加しましたが、2000年度以降は、微増を続けています。一方で、民生費は、1980年度の74億円から、10年ごとに2倍近い増加を続けており、義務的な経費が増加している状況です。

職員数は、現在1,948人で、公共施設整備等の動向は、「施設等の新設・整備期」と「施設等の更新期」に区分し、現在は、「施設等の更新期」の公共施設再編等の実行フェーズに入っています。

1-2 社会経済動向の概要①

p5

バブル期

【人 口】

高度経済成長期やバブル期には、大都市圏の産業集積に伴う労働力需要により、東京など3大都市圏への生産年齢人口の人口集中が加速した

【経 済】

建設工事を中心に地域経済が発展し、住民の所得が拡大した

【労働力】

終身雇用が定着し、1991年の完全失業率は2.1%となった

失われた30年

【人 口】

- ・日本の総人口は、2004年の1億2千7百万人をピークに減少し始めた
- ・2005年には、総人口に占める65歳以上の高齢者人口割合は20%を超えた
- ・2005年には合計特殊出生率は1.26となった

【経 済】

社会保障の給付・負担が見直された(例:社会保険料の負担割合の改定、医療給付率の改定など)

【労働力】

- ・バブル崩壊による景気後退・低迷により、2002年の完全失業率は5.4%に急上昇した
- ・非正規雇用の労働者が増加し、経済的格差が拡大、デフレが長期化した

1-3 社会経済動向の概要②

p6

資料編:2~4頁

現在

【人 口】

2030年から人口減少が加速する見込み

【経 済】

- ・2020年に、新型コロナの感染拡大により、社会経済活動が停滞し、サプライチェーンが混乱
- ・2022年には、ウクライナ危機により、エネルギー価格が高騰
- ・2022年から、円安基調が強まり、輸入コストが増加
- ・2023年に、消費者物価指数(東京都都区部・対前年比)が30年ぶりに3%台を記録
- ・2024年に、日本銀行がマイナス金利を解除し、「金利ある世界」が復活

【労働力】

- ・雇用の流動化や、2023年に完全失業率が2.6%まで減少したことを受け、人材獲得競争が激化する見込み
- ・2024年4月から、働き方改革に伴う労働基準法の改正により、運送業・建設業・医師の時間外労働の上限が制限された

(2)社会経済動向の概要①

(3)社会経済動向の概要②

4ページのスライドの補足として、「バブル期」「失われた30年」「現在」の期間における全国的な社会経済動向を整理しました。

まず、バブル期には、東京など3大都市圏への人口集中の加速や、地域経済の発展により、住民所得が拡大しました。

次に、失われた30年には、日本の総人口の減少が始まったことに加えて、完全失業率が急上昇し、さらには、非正規雇用が増加しました。

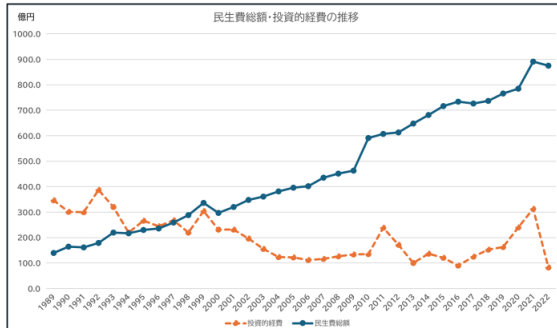
最後に、現在は、コロナ禍やウクライナ危機を経て、物価高騰など市にとって影響が大きい環境変化が起きています。また、人手不足を背景とした、人材獲得競争も激化しています。

(2) 町田市の財務状況

2-1 町田市の民生費・投資的経費等の推移

資料編:5~6頁

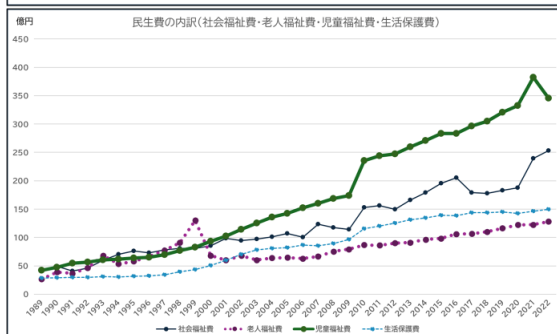
p8



民生費総額は、30年間で5倍以上に増加した。主な要因として、少子高齢化に伴い、子どもや高齢者への社会保障費が増加したことが挙げられる。

一方、投資的経費は、30年間で約4分の1に減少した。主な要因として、1990年代までに、市の公共施設やインフラ施設の新設・整備が概ね完了したことが挙げられる。

今後は、公共施設再編や新たな学校づくりの推進により、投資的経費は増加する見込みである。



民生費の内訳をみると、いずれも増加傾向にある中で、特に、児童福祉費の増加が大きい。

主な要因として、2010年度に、「児童手当」を「子ども手当」に変更し、所得制限の撤廃や支給対象年齢を拡大したことが挙げられる。

(1) 町田市の民生費・投資的経費等の推移

経年比較及び横比較により、市の財務状況を確認します。

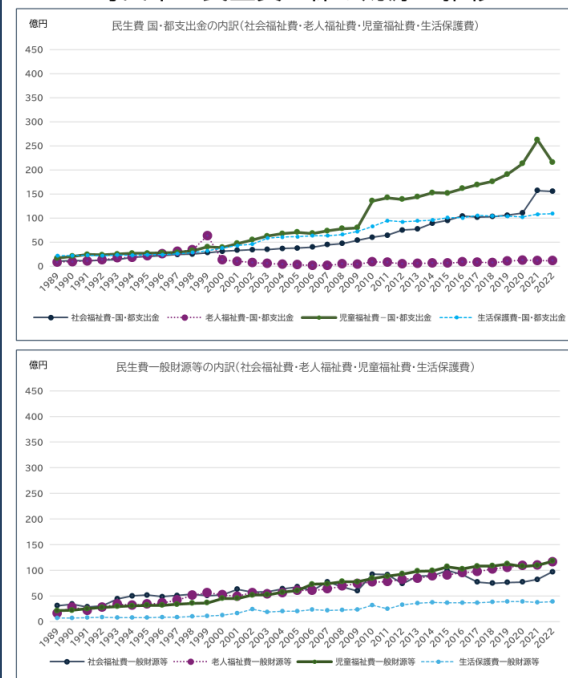
まず、「民生費総額・投資的経費の推移(左上のグラフ)」をみると、1989年度には、投資的経費が民生費を上回っていたものの、1990年代後半から、民生費が投資的経費を上回り、以降、その差が広がりました。ただし、今後は、公共施設再編などで投資的経費は増加する見込みです。

次に、「民生費の内訳(左下のグラフ)」をみると、社会福祉費、老人福祉費、児童福祉費、生活保護費のうち、特に増加が大きいのは、児童福祉費であることがわかります。

2-2 町田市の民生費に係る財源の推移

資料編:5~6頁

p9



民生費の財源の大宗を占める国・都支出金をみると、児童福祉費に関する補助金等が増加した。

主な要因として、国や都による少子化対策の強化に伴う補助金等が交付・拡大したことが挙げられる。

今後、2030年までに少子化トレンドを反転させるため、国や都による少子化対策強化に伴う補助金等が、さらに拡大することが見込まれる。

民生費の一般財源等の金額をみると、いずれも増加傾向にある中で、特に、児童福祉費や老人福祉費に係る一般財源負担が増加した。

主な要因として、民生費の多くは、国・都・町田市で財源の負担割合が設定されているため、義務的・経常的に一般財源負担を要することが挙げられる。

今後は、国・都による少子化対策の強化に伴い、市の一般財源負担が増加することが見込まれる。

(2)町田市の民生費に係る財源の推移

「民生費 国・都支出金の内訳(左上のグラフ)」みると、児童福祉費に関する補助金等が増加しています。今後も、国・都による少子化対策の強化に伴って、補助金等が増加することが見込まれます。

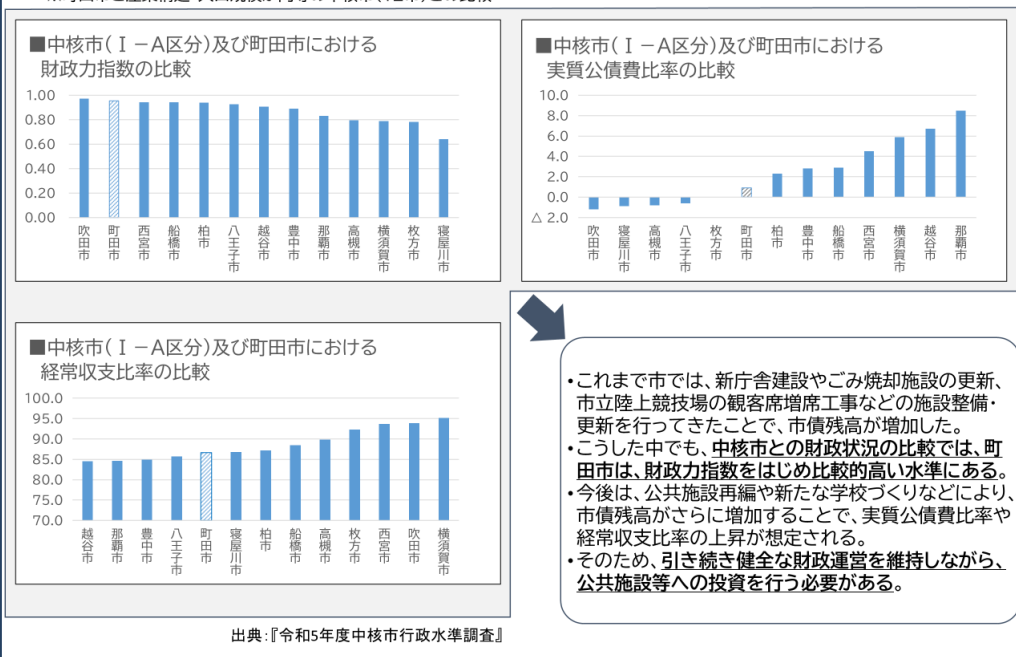
また、「民税費一般財源等の内訳(左下のグラフ)」をみると、いずれの費目も右肩上がりになっています。その要因として、民生費の多くは、国・都・町田市で負担割合が設定されていることが挙げられます。今後は、国や都による少子化対策の強化等に伴い、一般財源の負担も増加することが見込まれます。

2-3 中核市ベンチマーキングからみえてきた財政状況(2021年度)

p10

※町田市と産業構造・人口規模が同等の中核市(12市)との比較

資料編:7~13頁



(3)中核市ベンチマーキングからみえてきた財政状況

中核市ベンチマーキングとして、町田市と産業構造・人口規模が同等の中核市との財政状況を比較しました。

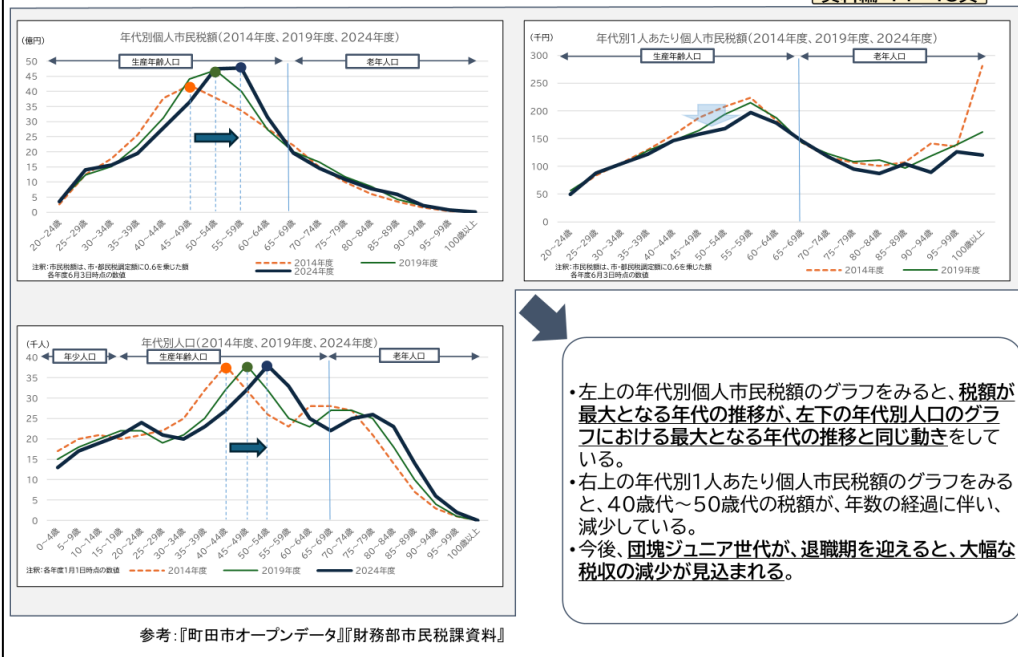
これまで、町田市では、新庁舎建設などの投資を行ったことで、市債残高が増加しました。そのような中でも、財政力指数をはじめ、町田市は中核市の中でも高い水準にあることがわかります。

ただし、今後は、公共施設再編等に伴う投資の増加により、市債残高の増加等が見込まれるため、横比較の視点で市の立ち位置を確認しながら、健全な財政運営を行う必要があります。

2-4 年代別個人市民税と人口の推移 ～データから見える政策課題～

p11

資料編:14～18頁



(4) 年代別個人市民税と人口の推移 ～データから見える政策課題～

「年代別個人市民税(左上のグラフ)」をみると、税額が最大となる年代の推移が、「年代別人口(左下のグラフ)」の最大となる年代の推移と同じ動きをしていることがわかります。

また、「年代別1人あたり個人市民税額(右上のグラフ)」をみると、40歳代から50歳代の税額が減少していることもわかります。

今後、団塊ジュニア世代が退職期を迎える頃には、大幅な税収減が見込まれます。

(3) コロナ後の特筆すべき環境変化

3-1 コロナ後の特筆すべき環境変化(一覧)

p13

少子化対策・子育て支援の強化	デジタル化の加速
共生社会実現のための施策推進	人手不足の加速
FC町田ゼルビアJ1初昇格	公共施設の更新・再編
地域の担い手の減少の加速	これまでにない物価高騰
町田駅周辺における開発機運の高まり	部門計画と現状とのギャップ

(1) コロナ後の特筆すべき環境変化(一覧)

コロナ後の環境変化を、目次として整理しました。

まず、「少子化対策・子育て支援の強化」、「共生社会実現のための施策推進」については、国や東京都をはじめ、全国的に取り組まれている施策です。

次に、「FC町田ゼルビア J1 初昇格」、「地域の担い手の減少の加速」、「町田駅周辺における開発機運の高まり」については、町田市特有の環境変化です。

さらに、「デジタル化の加速」、「人手不足の加速」、「公共施設の更新・再編」については、行政経営改革に関連する変化で、「これまでにない物価高騰」については、財政運営上の影響が大きい変化といえます。

最後に、「部門計画と現状とのギャップ」については、物価高騰をはじめとした環境変化により、計画で見込んでいたスケジュール等と現状との間に、ギャップが生じていることを挙げています。

それぞれの変化について、14ページ以降のスライドで、詳細を説明します。

3-2 コロナ後の特筆すべき環境変化①-1

p14

少子化対策・子育て支援の強化①

【現状】

- ・ 2023年の東京都の合計特殊出生率は0.99を記録(参考:町田市1.12(2022年))
- ・ 人口減少を食い止めるため、2030年までに少子化トレンドを反転させる必要がある

【国の動向】

国では、2023年度、子ども基本法施行、子ども家庭庁設置、「こども未来戦略」策定

【東京都の動向】

都では、2022年度、子供政策連携室設置、「子ども未来アクション」「東京都の少子化対策2024」策定

(次スライドへ続く)

3-2 コロナ後の特筆すべき環境変化①-2

p15

少子化対策・子育て支援の強化②

【町田市の動向】

- ・ 2021年度から、新たに高学年児童(4年生～6年生)の学童保育クラブへの受入れを開始
- ・ 2021年12月、町田市を含む検証5自治体が、日本ユニセフ協会 CFCI 委員会から、子どもにやさしいまちづくり事業(CFCI)の実践自治体として承認
- ・ 2023年度から、若者が自らの力で”やりたいこと”を実現できるように市が後押しする「まちだ若者大作戦」を開始
- ・ 2024年5月、「町田市子どもにやさしいまち条例」施行
- ・ 2024年度から、中学校における全員給食の順次導入(給食センターの建設)
- ・ 2025年度に、市内に都立児童相談所を開設予定
- ・ 年少人口の転入超過数が、2022年から2年連続で全国第1位(政令指定都市を除く)

子育て世帯に選ばれ、子どもたちがずっと住み続けたいと思えるまちを目指して、新たな子どもマスタープランを2025年度からスタートする

(2) コロナ後の特筆すべき環境変化①-1

(3) コロナ後の特筆すべき環境変化①-2

「少子化対策・子育て支援の強化」として、東京都の合計特殊出生率(2023年度)が0.99というニュースがありましたが、国、東京都ともに、少子化対策に係る計画等を策定しています。

また、町田市の動向として、例えば、子どもにやさしいまちづくりの実践実施体として日本ユニセフから承認されたことや、給食センターの建設、都立児童相談所の開設予定など、少子化対策・子育て支援に係る支援の強化に係る取り組みを進めています。

こうしたこと踏まえ、町田市では、新たな子どもマスタープランを、2025年度からスタートする予定です。

3-4 コロナ後の特筆すべき環境変化②

p16

共生社会実現のための施策推進

市では、以下の自主条例を制定

- 2023年4月に、性の多様性の尊重に関する条例を施行
- 2024年5月に、子どもにやさしいまち条例を施行
- 2024年10月に、障がい者差別解消条例を施行予定

上記条例の理念を実現するため、部門横断的な施策推進に取り組む

FC町田ゼルビアJ1初昇格

- 2024シーズンJ1初昇格
- 市立陸上競技場のアクセス改善
- サポーターの中心市街地への誘導

- FC町田ゼルビアの活躍が、シティプロモーションにつながる
- 市民のシビックプライドを醸成する
- 集客により、新たな経済効果を生み出す

(4) コロナ後の特筆すべき環境変化②

まず、「共生社会実現のための施策推進」として、市では3つの自主条例を制定しています。今後は、これらの条例の理念を実現するため、部門横断的な施策推進に取り組む必要があります。

また、「FC町田ゼルビア J1 初昇格」として、2024シーズン J1 初昇格に伴って、競技場へのアクセス改善や中心市街地への誘導という変化を踏まえて、シティプロモーションにつなげることなどがが必要です。

3-5 コロナ後の特筆すべき環境変化③

p17

町田駅周辺における開発機運の高まり

資料編:19～23頁

【開発の経過とモノレール延伸】

- ・ 町田駅周辺は、1970～80年代にかけて、駅の移転とともに、駅前環境整備や大規模商業ビルの建設等が行われた。それから約50年が経過し、大規模な機能更新の時期を迎えている。
- ・ また、2021年12月には、多摩都市モノレール町田方面延伸ルートが選定され、モノレールの起終点となる町田駅周辺街区の機能更新とあわせて、魅力ある駅前空間の実現が求められている。

【商業都市町田の変化】

- ・ 町田駅前ペDESTリアンデッキの通行量
2024年4月現在の通行量は、2019年4月の通行量に比べて15.0%少ない
- ・ 市内卸売業・小売業の事業所数・従業員数
2012年から2021年にかけて、事業所数は10.8%減、従業員数は3.2%減
- ・ 市内飲食サービス業等の事業所数・従業員数
2012年から2021年にかけて、事業所数は18.0%減、従業員数は9.8%減
- ・ 市内卸売・小売業の年間販売額
2007年度から2021年度にかけて、19.3%減
- ・ 法人市民税収入
2007年度から2021年度にかけて、27.9%減

町田駅周辺開発推進計画を進め、町田らしい商業の賑わいに“誰かと一緒に楽しむ・体験する”
といった、新しい賑わいを加える
～ “町田ならではの”「コト」「トキ」を楽しめる空間の創造 ～

(5) コロナ後の特筆すべき環境変化③

「町田駅周辺における開発機能の高まり」として、まず、大規模商業ビル等の機能更新の時期を迎えていることや、モノレールの延伸ルートの選定といった背景があります。

「商業都市町田の変化」をみると、町田駅前の通行量が、コロナ前の水準に戻っていない状況です。また、卸売業、小売業、さらに飲食サービスの事業所数、従業員数が減っていることや、市内卸売・小売業の年間販売額と法人市民税収入が減少傾向にあります。

今後は、町田駅周辺開発推進計画を進め、町田らしい商業の賑わいに“誰かと一緒に楽しむ・体験する”といった、新しい賑わいを加える予定です。

3-6 コロナ後の特筆すべき環境変化④

p18

地域の担い手の減少の加速

資料編:24頁

- 自治会加入率
2013年から2023年にかけて、10.4%減
- 民生委員・児童委員
2014年から2023年にかけて、29.9%減
- 消防団員
2014年から2024年にかけて、20.5%減

上記を背景に、2024年度から、「町田市における地域コミュニティの未来について」をテーマとした、法政大学との共同研究に取り組んでいる

(6) コロナ後の特筆すべき環境変化④

「地域の担い手の減少の加速」として、自治会加入率、民生委員・児童委員、消防団員など、もともと減少傾向にありましたが、コロナ禍を契機として、さらに減少が加速しています。

このことを背景として、現在、市では法政大学と共同研究に取り組んでいます。

3-7 コロナ後の特筆すべき環境変化⑤

p19

デジタル化の加速(DXによるお役所体質の改善・ワークスタイルの再構築)

【現状】

- 急速なジェネレーティブAIの進展とデータの利活用
- キャッシュレス決済、オンラインでのサービスや手続の普及
- ロボットやドローン等の先端技術の進展
- テレワーク・ABW※の普及 ※ABW(Activity Based Working):その時々の仕事内容に合わせ、働く場所を自由に選択する働き方

【国の動向】

- 国では、2023年6月に「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を改定

【東京都の動向】

- 都では、同年9月に、新たに「東京デジタル2030ビジョン」を策定

【市の動向】

- 市では、2021年度に「デジタル化総合戦略」を策定、以降、毎年度改定、行政手続のオンライン化をはじめDXを推進
- 「Tokyo区市町村DXaward」において、2022年度から2年連続で大賞を受賞

デジタル化総合戦略に基づき、「行政サービス改革＝DX」を前提として、既存業務をデジタルベースのサービスデザインへ変革していく

(7) コロナ後の特筆すべき環境変化⑤

「デジタル化の加速」として、AI や先端技術の進展などを背景として、国、東京都ともに、デジタル化に関する計画を策定しています。

また、市の動向として、「デジタル化総合戦略」に基づく DX を推進し、「Tokyo 区市町村DXaward」において、2022 年度から2年連続で大賞を受賞しています。

今後も、「行政サービス改革＝DX」を前提として、既存業務をデジタルベースのサービスデザインへと変革していくことが必要としております。

3-8 コロナ後の特筆すべき環境変化⑥

p20

人手不足の加速

資料編:25～27頁

【現状】

- ・ 生産年齢人口の減少、労働力不足
- ・ 仕事に対する価値観の変化(ワークライフバランス、ジョブ型雇用の拡充)
- ・ 2024年4月から、建設業・ドライバー・医師等の時間外労働の上限が規制(2024年問題)

【国家公務員の応募状況】

国家公務員(一般職)は、2018年度から2022年度にかけて、応募者数が33.5%減

【東京都職員の応募状況】

東京都(Ⅰ類B採用)は、2018年度から2022年度にかけて、応募者数が43.9%減

【町田市職員の応募状況】

- ・ 町田市(一般事務(大卒))は、SPI試験(2019年度)、WEB面接(2020年度)など、試験制度改革を他自治体に先駆けて行ったことで、2019年度、2020年度に応募者数は増加した
- ・ 2020年度をピークに、応募者数は減少傾向にある

- ・ 就職志望者に選ばれるため、市職員の仕事の魅力や働きやすさをPRする必要がある
- ・ 市職員のなり手不足の到来を見据え、既存の事業手法を合理化・簡素化する必要がある

(8) コロナ後の特筆すべき環境変化⑥

「人手不足の加速」として、特に労働力不足が深刻化しています。

国、東京都ともに、職員の応募者数が減少しており、町田市においても、SPI 試験などで一時応募者数が増えましたが、2020年度以降は減少しています。

また、町田市と類似する14市に行政経営全般にわたるアンケートを行ったところ、回答いただいた全ての自治体が、人手不足を大きな課題として捉えていたことがわかりました。

このことを踏まえ、今後は、就職志望者に選ばれるためのPRや、職員のなり手不足を見据えて、事業手法を合理化することが必要です。

3-9 コロナ後の特筆すべき環境変化⑦

p21

公共施設の更新・再編

資料編:10~13頁

- ・市では、公共施設再編計画の実行段階に入った
- 【小中学校の統合及び建替え】
 - 2023年3月に、本町田地区・南成瀬地区・鶴川東地区、鶴川西地区、南一小地区の基本的な整備方針等を定めた計画を策定
 - 本町田地区・南成瀬地区については、PFI事業者の選定中
- 【(仮称)子ども・子育てサポート等複合施設】
 - 2023年3月に、施設整備に向けた計画を策定
 - 2024年4月に、PFI事業者に向けた募集要項等を公表
- 【市立総合体育館】
 - 2027年度に、大規模改修工事を実施予定

今後、公共施設再編の進展に伴い、既存施設が減少するため、施設管理経費等が減少する見込みである。一方、建設工事費の増加や市債残高の増加、PFI事業による複数年にわたる固定費が発生する見込みである。

(9) コロナ後の特筆すべき環境変化⑦

「公共施設の更新・再編」として、小中学校の統合や建替え、「(仮称)子ども子育てサポート等複合施設」の整備、市立総合体育館の改修など、市では、公共施設再編の実行段階に入っています。

今後は、公共施設再編の進展に伴って、施設管理経費の減少を見込んでいるものの、新たな施設整備への投資や固定費が発生する見込みです。

3-10 コロナ後の特筆すべき環境変化⑧

p22

物価高騰を踏まえた歳入の見込み

資料編:28~30頁

【住民税の増加】

- ・全国的な賃上げに伴う所得の増加
- ※令和6年度は定額減税により減収見込み(地方特例交付金により補填)

【固定資産税の増加】

- ・南町田グランベリーパークの整備等による地価上昇や、全国的な地価上昇に伴う固定資産税の増加

物価高騰を踏まえた歳出の見込み

資料編:10~13頁

【投資的経費・維持管理コストの増加】

- ・資材価格の高騰に伴い、公共施設再編に伴う子ども・子育てサポート等複合施設や新たな学校づくり、老朽化したインフラ施設の更新等にかかる投資的経費が増加
- ・物価高騰に伴い、施設等の維持管理コストが増加

【職員人件費の増加】

- ・人事院勧告による職員人件費や会計年度任用職員の報酬額の増加
- ・国家公務員法等改正を踏まえた定年延長による職員人件費の増加
- ・バブル期入庁職員の退職による退職手当給付の増加

【委託料の増加】

- ・全国的な賃上げに伴う、人手のかかる委託料(物件費)の増加

【地方債償還額の増加】

- ・今後、学校統合や市立総合体育館の改修等に伴う建設事業費の財源として、従来以上の金利での起債により、後年度の元金・利子を合わせた地方債の償還額が増加

【光熱費の増加】

- ・燃料価格の上昇に伴う光熱費の増加

- ・市税収入などの一部の歳入増が見込まれるが、それを上回る歳出増が見込まれる
- ・主要施策を推進するための財源確保に向け、事業の合理化に着手する必要がある

(10) コロナ後の特筆すべき環境変化⑧

「物価高騰を踏まえた歳入・歳出の見込み」として、物価高騰は特に市政運営への影響が大きく、一部の歳入増は見込まれるものの、それを上回る歳出増が見込まれます。

なお、行政経営全般に係る他市へのアンケートにおいても、回答があった14市中13市が、物価高騰に関して、町田市と同じ認識をもっていることがわかりました。

今後は、主要施策を推進するための財源確保に向け、事業の合理化に着手する必要があります。

3-10 コロナ後の特筆すべき環境変化⑨

p23

町田市の主要な行政計画と計画期間

分類	計画名	開始年度	終了年度
総合計画	まちだ未来づくりビジョン2040 (基本構想・基本計画)	2022	2040
	町田市5ヵ年計画22-26(実行計画)	2022	[2026]
部門計画(施策)	町田市公共施設等総合管理計画 ※2023年3月に一部改定	2016	2055
	町田市公共施設再編計画	2016	[2055]
	町田市地域ホッとプラン (地域福祉計画・地域経営ビジョン2030)	2022	[2031]
	町田市障がい者プラン21-26	2021	[2026]
	町田市いきいき長寿プラン24-26	2024	[2026]
	町田健康づくり推進プラン24-31	2024	2031
	新・町田市子どもマスタープラン	次期計画を策定中	
	第3次町田市環境マスタープラン	2022	[2031]
	町田市都市づくりのマスタープラン	2022	2039 ※2031年度に中間見直し
	町田駅周辺開発推進計画	2024	—
	町田市教育プラン2024-2028	2024	2028
	町田市新たな学校づくり推進計画	2021	[2039]

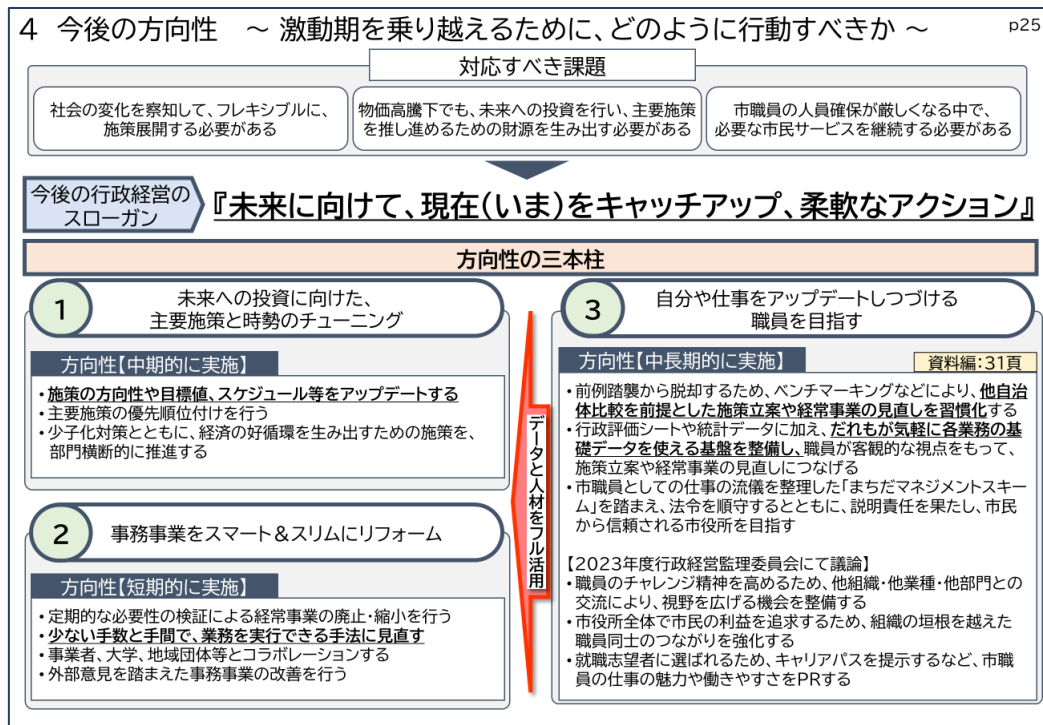
- ・ 2026年度にかけて、物価高騰など社会経済の変化を踏まえた見直しを実施予定
- ・ 特に物価高騰の影響が大きい計画は「公共施設再編計画」と「新たな学校づくり推進計画」

(11) コロナ後の特筆すべき環境変化⑨

「町田市の主要な行政計画と計画期間」として、各種計画の開始年度をみると、物価高騰前、もしくは、コロナ禍で策定したものが多くあります。

今後は、2026 年度にかけて、計画の見直しを実施予定でございます。

(4) 今後の方向性



最後に、課題と今後の方向性をまとめました。

まず、「対応すべき課題」として、課題を3点設定しました。

一点目の課題は、計画の見直しなどに関連して、「社会の変化を察知して、フレキシブルに、施策展開する必要がある」としています。

二点目の課題は、市政運営において影響が大きい物価高騰などに関連して、「物価高騰下でも、未来への投資を行い、主要施策を推し進めるための財源を生み出す必要がある」としています

三点目の課題は、近年の人手不足を背景として、「市職員の人員確保が厳しくなる中で、必要な市民サービスを継続する必要がある」としています。

これらの課題を踏まえ、今後の行政経営のスローガンを、『未来に向けて、現在(いま)をキャッチアップ、柔軟なアクション』としました。

また、「方向性の3本柱」として、今後の方向性を3つに整理しています。

まず、「①未来への投資に向けた、主要施策と時勢のチューニング」について、中期的な方向性として、施策の方向性、目標値、スケジュール等をアップデートすること等を進めます。

次に、「②事務事業をスマート&スリムにリフォーム」について、短期的な方向性として、少ない手数と手間で、業務を実行できる手法に見直すこと等を進めます。

最後に、「③自分や仕事をアップデートしつづける職員を目指す」について、中長期的な方向性として、他自治体比較を前提とした施策立案や、経常事業の見直しの習慣化を進めます。また、データ利活用の観点で、だれもが気軽にデータを使える基盤の整備を進めます。さらに、2023年度の行

政経営管理委員会においても議論した「まちだマネジメントスキーム(資料編 31 ページ参照)」を踏まえ、市民から信頼される市役所を目指します。

5 基調講演(佐藤主光 委員)

(1) 講演内容

① 講演で申し上げたいこと

講演で申し上げたいこと

- ・ 正常性(現状維持)バイアスの克服
 - 前例踏襲(「これまでもやってきたこと」)は新しい社会・経済環境に適応できない(持続可能ではない)
- ・ 経済・社会の潮目が変わった
 - インフレ・「金利のある世界」へ⇒財政負担の増加
 - 人口減少による慢性的な人手不足⇒事務・事業の執行が困難
- ・ 新しい経済・社会環境への適応
 - 対面サービスからデジタル化へ
 - 前例踏襲からEBPMの活用へ



職場の前例踏襲主義にヤキモキしたら | 自治体通信Online (jt-tsushin.jp)

本日、講演で申し上げたいことは、以下の3点になります。

まず、「正常性バイアス」または「現状維持バイアス」ともいいますが、これを克服していくことが行政にも、あるいは、民間にも求められているということです。つまり、前例踏襲や、これまでやってきたことがこれからも続けられるというわけではない、ということです。

あとでも繰り返し述べますが、経済環境、社会環境は大きく変わったということになります。これがまさに、「潮目が変わった」ということで、我々は、ここ30年デフレに慣れ親しんできました。過去20年間にわたって金利がなかったわけで、この状況がついに変わり始めています。つまり、物価が上昇し、そして金利がある世界へと移っているということです。

さらには、人口が減少し、労働力が不足しているということになります。大学もそうですが、どこでも人手が足りていません。これはミクロ、つまり個々の分野の問題ではなく、マクロ、日本経済全体の課題です。そのため、自分たちのところだけで、何とか人をかき集めようというのは、無理な話といえます。なぜなら、全体のストックが足りないからです。

では、どうしたらいいのかというと、「新しい経済、社会環境に対応した行政のあり方」が求められています。具体的には、対面サービスが挙げられます。対面は人手がかかりますので、人手のかからないデジタル化への転換が考えられます。

そして、よく予算の話題で、「メリハリのある予算配分」「政策の重点化」といいますが、何を根拠に行うかということ、それはこれまでのやり方ではなく、明確なエビデンスに基づく予算の運営や、政策のあり方が求められているということです。

② 日本経済・財政の現状と課題

変わる潮目：デフレからインフレへ

- コロナ禍以降、経済はデフレ(物価の低迷)からインフレ(物価の上昇)へと転換
 - 円安基調もあり、資源・エネルギー価格が高騰、国内では人件費が上昇
- 経済はスタグフレーション？
 - ✓ 需要ではなく、供給要因(コストプッシュ)による物価上昇と景気の低迷
(財政への影響)
- インフレは国・自治体の税収を増やす一方、歳出にも拡大圧力
 - 資材価格の高騰により公共事業の実施も困難に



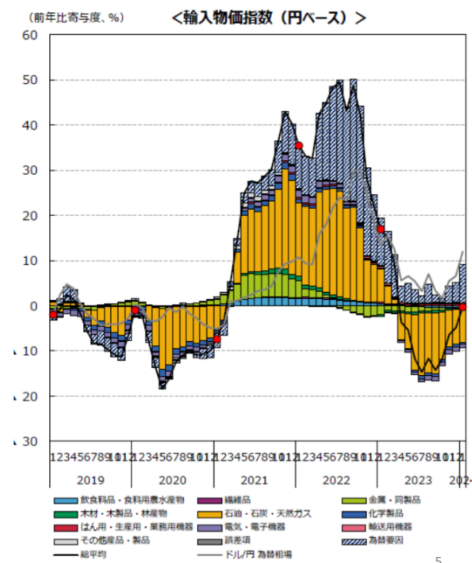
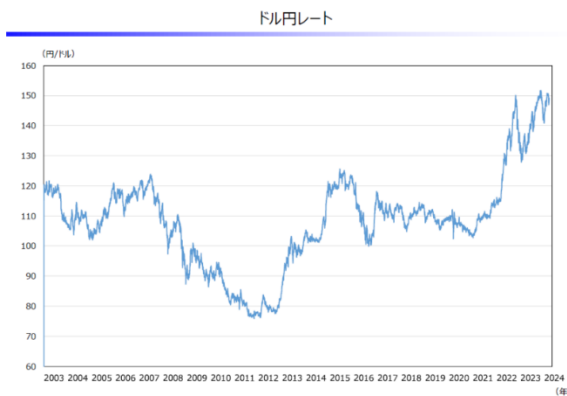
最初に、日本経済・財政の現状と課題をお話したいと思います。現代的な課題と、今後の中長期的な課題とを分けてお話します。

最初に、繰り返しますがけれども潮目が変わっています。デフレに慣れ親しんだことで、なかなかピンとはこないかもしれませんが、事実として、いまは物価が上がり始めていて、消費者物価指数は既に日銀が掲げてきた2%を超えています。つまり、私たちは、デフレから物価上昇のある世界へと移っているということです。

これは、財政的には、悪いことだけでなく、税収が増えるという面があります。おそらく、町田市では、個人市民税や法人市民税が堅調だと思います。

ただし、他方では、歳出サイドにおいては、大きな負担がかかってきます。例えば、公共事業の調達がうまくいかなくなるということになりますし、先ほど事務局説明があった民生費においても、手当を引き上げなければならない、といった歳出拡大の圧力がかかってくるということになります。

参考:円安と輸入物価



変わる潮目：金利のある世界へ

- デフレからインフレへ
 - 異次元の金融緩和の目標(2%のインフレ率)は既に達成
 - 国内外の金利差により外為市場では円安が進行
 - 日本銀行は金融政策を転換へ
- ＜2024年3月＞
- ✓ 長短金利操作(イールドカーブコントロール)を撤廃
 - ✓ マイナス金利の解除
- ⇒「金利のある世界」の到来へ



そして、金利のある世界へ我々は戻ってきた、ということです。今の学生たちには、90 年代の金利が、3%、4%あったんだと言っても信じられないと思います。でも、実際には本当にその金利の時期がありました。それが、90 年代から金利がずっと下がり続け、2000 年代に入って、限りなくゼロになってきたが、そしてここにきてまた戻り始めています。

「金利がある」ということは、金を借りるにはコストがかかる、という当たり前のことが起こります。

参考:変わる「潮目」

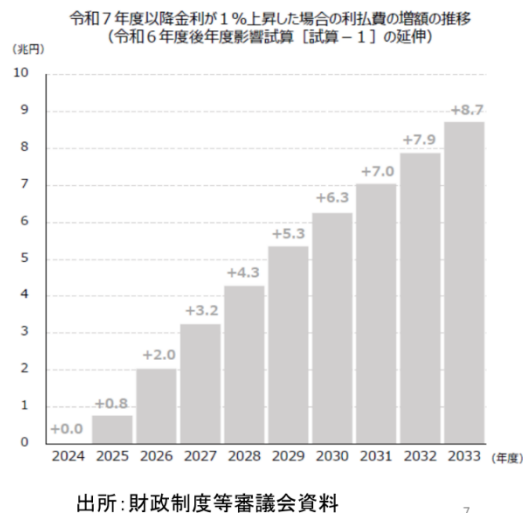
- 財政政策が前提としてきた経済環境が変わりつつある

□これまでの前提

- ✓ 金融緩和による低金利 ⇒ 国債コスト(利払い費)が抑制(「日本国債のパラドックス」)
- ✓ デフレ経済による「カネ余り」⇒ 国内で安定的な国債消化

□状況の変化(現状は「維持」可能ではない)

- ✓ 諸外国の金融政策の変更・エネルギー価格の高騰⇒ 円安・国内物価の上昇、**金利の上昇圧力**
- 財政規律が欠如(量ありきの財政出動と赤字国債への依存)したままでは**市場からの「攻撃」への反撃能力**に欠く



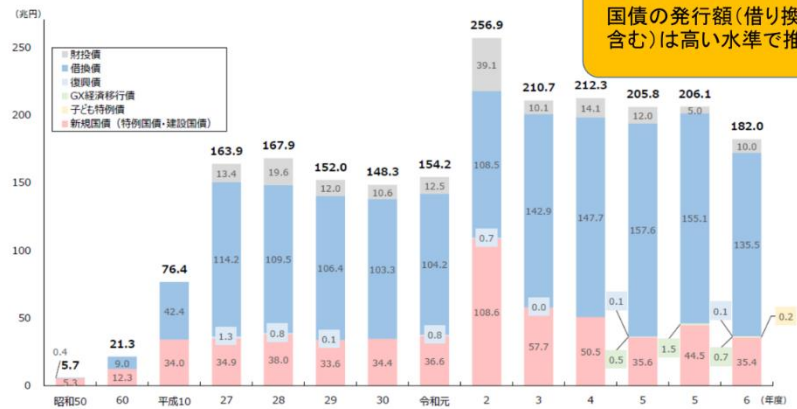
これは財政的に考えると、特に国の財政にとっては深刻な問題でありまして、元々国債の発行額は、今 150 兆円を超えています。そのため、国債金利が、想定よりも 1% 引き上がっただけで、雪だるま的に利払い費が増えていきます。国の財政は今、かなり厳しい状況で、金利が戻ってくると、一気に国の財政危機が露呈するような局面もあり得るということです。

そのため、現在、日銀は、かなりこの金利の引き上げに対して慎重になっているわけです。この慎重さの裏にあるのはもちろん、住宅ローンや中小企業への貸出金利などへの跳ね返りもありますが、財政に対するインパクトがかなり大きいということもあります。

国債発行総額の推移

資料Ⅱ-2-3

○ 令和6年度の国債発行額は、コロナ禍直後の水準に比べて減少しているが、コロナ禍以前と比べれば、概ね30兆円程度増加している状況。



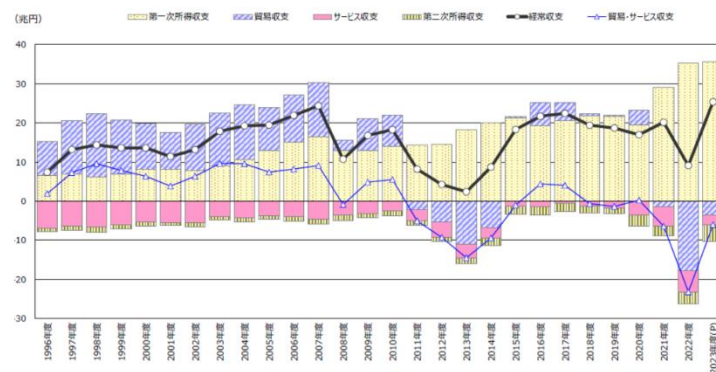
国債の発行額(借り換えを含む)は高い水準で推移

出所:財政制度等審議会資料

8

変わる潮目:経常収支の変化

- ・ 経常収支黒字の構成が貿易収支から(インバウンド等)サービス収支・(配当・利子等)所得収支へ変化
 - 海外に「モノ」を売って稼ぐ(輸出が牽引する)経済からの転換
- ⇒「成熟した債権国家」か「国際競争力」の低迷か？



9

また、経済収支も大きく構造が変わっています。皆さんは、もしかすると、日本というのは「ものづくり大国」で、海外に物を売って儲けている国だと思っているかもしれませんが、それは、はっきりいって違います。貿易収支はもう赤字です。では、何で儲けているかというと、一つはサービス収支であり、主にインバウンドによるものです。

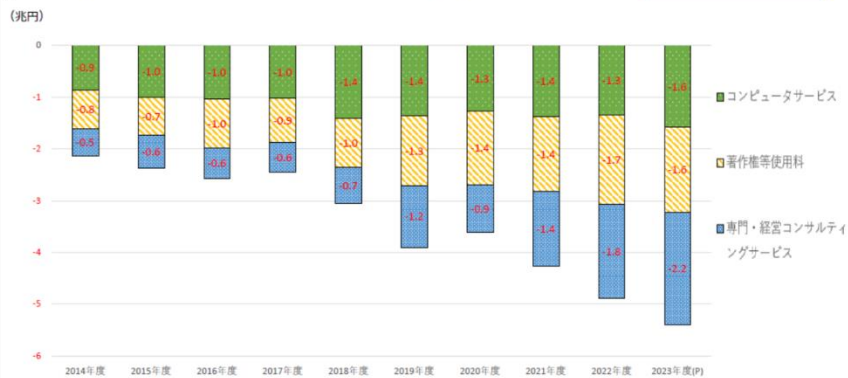
「デジタル赤字」について

図表 7

◆ 2023年度中の「デジタル赤字（※サービス収支のうち、下記①～③の合計）」は▲5.4兆円の赤字（対前年度比▲0.8兆円）

- ① 「コンピュータサービス」 例：クラウド・サービスやオンライン会議システムの利用料。
- ② 「著作権等使用料」 例：動画・音楽配信に伴う各種ライセンス料。
- ③ 「専門・経営コンサルティングサービス」 例：インターネット広告の売買代金。

デジタル(ICT)分野
での競争力が低迷



10

ただし、同じサービス収支でも、デジタルは赤字です。そのため、サービスといっても、主に観光客でなんとか稼いでいるという状況です。あとは、所得収支といいまして、海外で稼いだお金が日本に帰ってきています。これで何とか経常収支を黒字化させているという状況になっています。

我が国の現代的課題：低迷する成長率

- 2000年代以降、日本経済の中長期の成長力（潜在成長率）は1%未満で低迷
- ✓ アベノミクスの成長実現ケース（実質2%）には及ばない（要因）
 - 低い生産性（特に非製造業）
 - 労働力の頭打ち
- 需要の喚起ではなく、供給力（生産性）を高める財政政策が必要
- ✓ 新陳代謝・イノベーションの創出
- 続く生産人口の減少⇒高い成長率は今後も見込めない

年度	潜在成長率	
	内閣府	日本銀行
	平均	
1980年代	4.26	4.07
1990年代	1.91	2.01
2000年代	0.63	0.74
2020年代	0.59	0.54

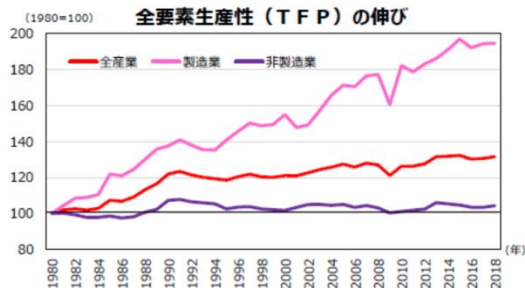
注：1980年代の平均値は内閣府は1981年度以降、日本銀行は1983年度以降

11

繰り返しになりますが、もはや日本は、世界的に見ても、ものづくり大国ではありません。そういった中で成長率はどうか、ということが現代的な課題になりますが、日本の成長率は低いです。

政府は、名目は3%、実質は2%の成長率を目指すといっていますが、日本の実力は、そんな成長率に至っていません。実際の成長率は、1%にも至らず、0.5%くらいです。これは、内閣府と日銀、それぞれ試算していますが、どちらで考えても同じです。そのため、政府の掛け声とは裏腹に、日本経済は成長していません。「成長率が2%とか3%の時もあった」といわれるかもしれませんが、あれは景気が良かっただけで、実力ベースで考えると、長く2%、3%の成長率を続けられるような状況にはないということです。

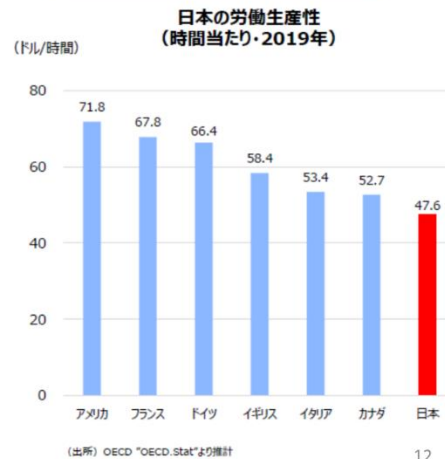
参考:伸びない生産性



非製造業の生産性(TFP)は低迷を続けている

出所:財政制度等審議会資料

国際的にみても日本の「生産性」は低い...⇒賃金の伸び悩み



なぜそうになってしまうのかというと、これは簡単で、答えは「生産性が伸びていないから」です。特に、非製造業の生産性が伸びない、ということになります。自治体との関係でいうと、介護や医療などが挙げられます。この分野の生産性が、なかなか伸びていないということが大きな課題です。ましてや、これから医療や介護の分野が、雇用の受け皿になり、ある意味セクターとしても重要になっていきますが、ここの生産性が伸びていないということは、つまり賃金も伸びないということです。そこで働く人たちの賃金や所得が増えないという構造にもつながっています。

我が国の現代的課題:出生率の低下

出生率、過去最低1.20 8年連続低下、東京は初の1割れ—人口減少幅は最大・厚労省

- 1人の女性が生涯に産む子どもの推計人数を示す合計特殊出生率は1.20で、22年の1.26を下回り、過去最低を更新した。低下は8年連続。
- 年間出生数は8年連続減の72万7277人で、同様に過去最少を更新。出生数から死亡数を引いた人口自然減は過去最大の84万8659人で、少子化と人口減少に歯止めがかからない現状が浮き彫りになった。

時事通信2024年6月5日

出所:時事通信



13

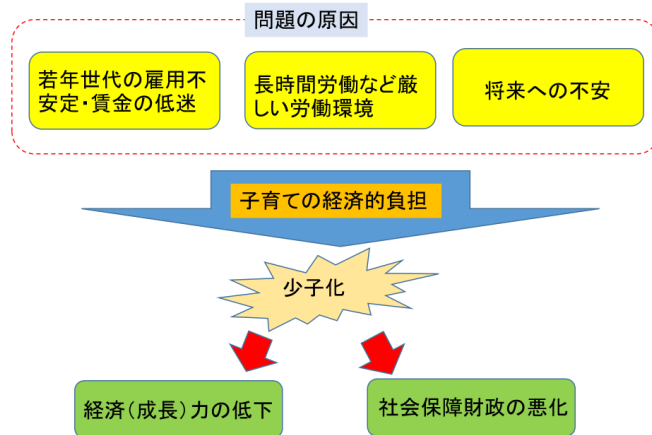
もちろん、出生率も下がっているということも要因の一つです。これは、「異次元の少子化対策」と銘打っていますが、あまり楽観視はできないということになるかと思います。

参考：少子化は問題の原因ではなく結果

- 少子化は問題（経済力の低迷、社会保障の持続可能性）の「原因」ではなく、**若年世代の雇用の不安定、所得の低迷等の「結果」**

□ 社会保険・労働市場など若年世代が直面する環境・制度の見直しが必要

- ✓ 参考：こども・子育て政策の強化について（令和5年3月31日）「若い世代が「人生のラッシュアワー」と言われる学びや就職・結婚・出産・子育てなど様々なライフイベントが重なる時期において、現在の所得や将来の見通しを持てるようにすること、すなわち「若い世代の所得を増やす」ことが必要である。」



14

我が国の現代的課題：財政再建

- 政府は2025年度に国・地方を合わせた基礎的財政収支（プライマリーバランス）の黒字化を目標として掲げてきた

（基本方針2024）

- 財政健全化の「旗」を下ろさず、これまでの目標に取り組むとともに、今後の金利のある世界において、国際金融市場の動向にも留意しつつ、将来の経済・財政・社会保障の持続可能性確保へとつながるようその基調を確かなものとしていく。
- 経済あつての財政であり、現行の目標年度を含むこれらの目標により、状況に応じたマクロ経済政策の選択肢が歪められてはならない
- PBの黒字化と債務残高（対GDP比）の削減は経済の動向しだい

図8：国・地方のPB対GDP比

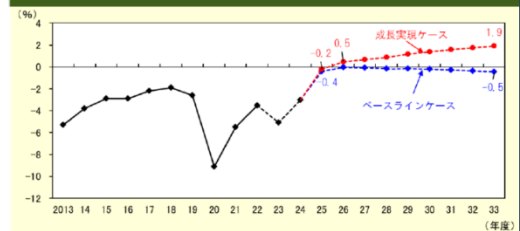
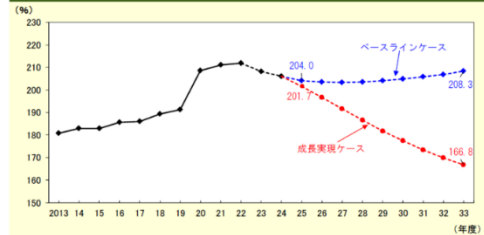


図10：国・地方の公債等残高対GDP比



15

さらに、現代的課題の最後になりますが、問題は「財政状況が悪い」ということです。自治体の立場からすれば、最後は国がなんとかしてくれるだろう、という気持ちがあるかもしれません。地方交付税をたくさんもらっている自治体もありますし、児童手当を含めて国からの補助金や負担金があるわけなので、最後には国が合わせてくれるかと思いきや、この国の財政状況がかなり厳しいということは、仮に国がひっくり返ると、つまり財政危機に陥ると、このまま地方自治体は連鎖倒産する可能性があるということです。

少なくともこれだけは言えますが、お金面では、国をあてにしないほうがいいです。何とかしてくれるというよりは、何ともなくなっている可能性があります。

我が国の中長期的課題：人口減少と高齢化

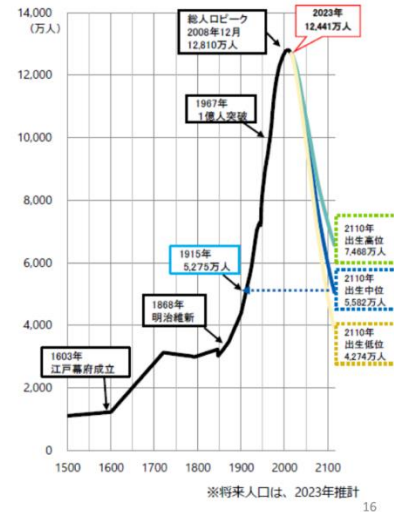
- 総務省が、住民基本台帳に基づく今年1月1日時点の人口を発表した。日本人の人口は1億2242万3038人で、前年より80万523人減った。…今の調査方法になった1973年以降、初めて全都道府県で日本人の人口が減少した。…人口は2009年をピークに14年連続で減少し、速度は加速している

朝日新聞2023年7月26日

(今後の見通し)

- 2070年には総人口が9千万人を割り込むとの見込み
- ✓ 高齢化率(65歳以上人口の割合)は39%

出所：厚労省資料



また、中長期的な課題になりますけれども、人口が減少しているということです。

最近の社会保障人口問題研究所の推計でも、2070年までに日本の人口はおそらく3000万人減るといふ推計もあります。ただし、この総人口が9000万人を割り込むというのも、意外と楽観的ともいえます。つまり、外国人労働者がもっと増えることや、出生率がある程度回復することを見込んでいるため、実は、日本の人口減少のスピードはもっと速いかもしれません。

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。



18

- 34 -

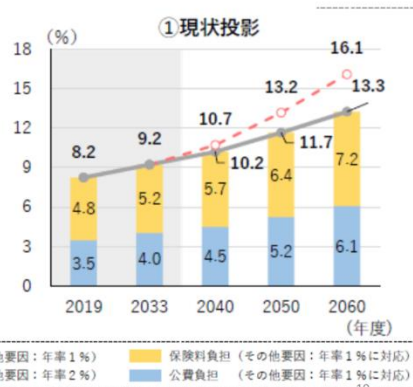
ここで、外国人労働者が増えればいいのかという意見があるかと思いますが、いま日本は円安です。円安は、海外から遊びに来る場合にはいいですが、働く場合にはあまりよくありません。そのため、果たして、日本が外国人労働者の方々から魅力的な労働市場になっているかといわれると、疑問が残るところではあります。もちろん、日本は治安がよく、食べ物もおいしい等の側面はありますので、生活環境は決して悪いとは思いません。ただし、最後はお金の問題になりますので、日本が成長しない限りは、外国人労働者にとって、魅力的な国にはならないということだと思います。

このあたりは、決して楽観視はしてはいけないと思います。例えば、政府が「異次元の少子化対策をする、」あるいは「外国人労働者の受入れを増やす」という方針を出すと、問題が解決したかのような錯覚をもつのですが、対策を講じるということと、その問題が解決するということは、全く違います。対策を講じてもうまくいかないことは、大いにあるわけで、少子化対策などを振り返ってみてもご想像のとおりかと思います。そのため、政府が何かやってくれるから、問題解決するだろうと思ったら、これも大間違いということになるかと思います。

我が国の中長期的課題：増加する社会保険費

- ・高齢に伴い社会保険費(年金・医療・介護等)が増加
 - ・他方、(社会保険料を支払う)支え手の労働者人口は減少傾向
- ⇒社会保障を支えきれなくなる・・・
- ・社会保障は持続可能ではない？あるいは勤労者にとって重い負担
- 社会保障給付を抑制(自己負担の引き上げ、保険の範囲の見直し)か消費税の引き上げか？
- 支え手を増やす？
- ✓ 外国人労働者の受け入れ
 - ✓ 高齢者の就労促進

医療・介護の給付と負担
(対GDP比)



そうした中において、私は財政学が本業なので、やはり頭が痛い問題は、これから社会保障費が増えていくということです。事務局から説明があった民生費は、一般会計の話になります。もちろん、一般会計だけでなく、介護や医療などの特別会計もありますので、高齢化が進むとこちらの経費も増えていくことになります。

さて、この増えていく社会保障費をどうするかというときに、対策は3つしかありません。1つ目は、給付の範囲を見直す、あるいは、給付率をカットすること。2つ目は、財源確保のため、社会保険料を上げること。ただし、これは働いている人たちにとって、大きなしわ寄せになります。そして3つ目は、消費税ということになります。

参考：消費税を巡る誤解

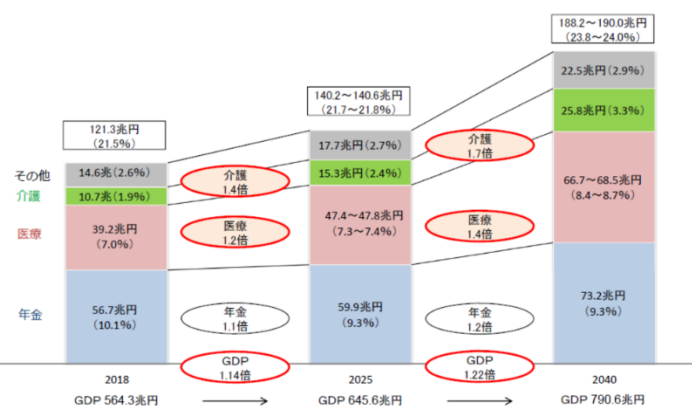
- ・「原因」と「結果」の混同

□誤解＝消費税増税は景気後退の「原因」...

□実際＝消費税増税は社会保障費の増加・財政悪化の「結果」

- ・問われるのは高齢化社会においてどのように社会保障給付等の財源を確保する、給付等を抑えるか？

	原因	結果
通念	消費税増税	景気後退
実際	社会保障費増・財政悪化	消費税増税



出所：内閣府

20

世間的には、消費税の評判はあまり芳しくありませんが、消費税自体が諸悪の根源なのではなく、問題解決のための答えの1つです。つまり、社会保障が増えていて、その財源を確保しなければならないため、消費税を増税しているわけです。

では、問題の根源はどこにあるかといえば、社会保障費が増えていることになります。もし、仮に消費税を増やさないというのであれば、この歳出増、社会保障給付費の増加に歯止めをかけるしかないということになります。

ここまでの、我が国の財政や経済をめぐる、現代的な課題、そして中長期にわたる課題です。

コロナが明けたから、この国は明るい未来を待っているかというと、そんなことはありません。また、デフレが脱却したから、この国の問題はすべて解決したかというと、そんなこともありません。人口減少は今世紀の問題で、高齢化についても同様です。今世紀半ばまでは高齢化が続いています。そのため、もっと中長期的な状況であり、課題であると認識する必要があります。

そうだとすれば、この状況は構造的、あるいは、慢性的であるということを考えると、これまでのやり方を変える必要があります。言い換えると、この問題に向き合い続けなければならないということになります。

③ 課題への対応

課題への対応：デジタル化

(デジタル行財政改革 取りまとめ2024)

- 我が国は現在、新たな時代環境に直面している。生産年齢人口は約 7,400 万人(2022 年)から 2050 年の推計では約 5,500 万人へと約 1,900 万人の減少が見込まれている。…地域の人口密度の低下は公共サービス等の生産性の低下を招き、必要な公共サービス等の提供が困難になることも想定される。
- こうした状況下において、急激な人口減少社会に対応するため、…デジタルを最大限に活用して公共サービスの維持・強化と地域経済活性化を図り、社会変革を実現することが必要である。これにより、一人ひとりの可能性を引き出し、新たな価値と多様な選択肢が生まれる豊かな社会を目指すことが、デジタル行財政改革の目的である。

デジタル行財政改革 取りまとめ2024概要

デジタル基盤

◆「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に向けた基本方針」

- 目指す姿・役割分担 (システムは共通化・政策は地方公共団体の創意工夫、強固な行政、コスト最小化)
- 共通化すべき業務・システムの基準 (国民・住民ニーズ、効果の見込み、実現可能性)
- 費用負担の基本的考え方 (国と地方との協働の下、国と地方を通じたトータルコスト最小化)
- デジタル人材確保 (デジタル庁を中心とした専門人材確保、全都道府県において地域DX推進体制の構築による人材プール機能確保(2025年度中))
- 推進体制 (国・地方の連絡協議会設置、各府県DX推進連絡協議会設置(今後5年を集中取組期間))

EBPM

人口減少下の政策形成インフラとしてのEBPM

- ◆「政策改善対話」を通じた重点DXプロジェクトの進捗モニタリング・改善
- ◆予算関連情報見える化データ活用(レジューシートシステム導入・予算事業ID附番(2024年度から))
- ◆「政策ダッシュボード」を活用した「見える化」の推進(教育(校務DX)に関するダッシュボード(2024年4月)、介護(生産性向上)に関するダッシュボード(2024年度上半期目標))

22

課題への対応としましては、2 点あります。1 つはデジタル化で、国においては、デジタル行財政改革の取りまとめが進んでおります。もう 1 つは EBPM の活用で、後ほどお話しします。

まず、問題意識は、人手が足りない、あるいは、労働人口も減っていくということで、この問題に対して、どのように労働不足を補うか、ということになります。例えば、世の中的には、生成 AI が注目されていますが、一部の人は、生成 AI が人の仕事を奪うのではないかと、という懸念を持っています。そういう効果もないわけではありませんが、この国はそもそも仕事をしてくれる人がいませんので、AI の活用も含めたデジタル化を進めていくことは、喫緊に取り組まなければならないことといえます。

なぜ今、デジタル行財政改革なのか？

新たな時代環境

- **生産年齢人口の減少**（2020年：約7,500万人⇒2040年：約6,200万人、▲約1,300万人減少）
- **少子高齢化**（高齢化率：2020年：28.6%⇒2040年：34.8%）
- **地域の人口密度の低下により公共サービス等**（公共サービスに加えて公共性が高い民間の事業を含む）の生産性が低下し、**必要な公共サービス等の提供が困難**になることが想定
- **個人のニーズの多様化**
- **AI・5G・クラウドなどデジタル技術の進展**

急激な**人口減少社会**に対応するため、**利用者起点**で我が国の行財政のあり方を見直し、**デジタルを最大限に活用**して公共サービス等の維持・強化と地域経済活性化を図り、**社会変革**を実現することが必要。

出所：第一回デジタル行財政改革会議

23

繰り返しますが、問題の背景は、労働人口が減ってることです。他方では、個人のニーズが多様化していますので、きめ細かいサービスを少ない人間で行うには、デジタル化が必須になると思います。

自治体フロントヤード改革の横展開

- マイナンバーカード等を活用した自治体フロントヤード改革を推進するため、**令和6年度中に人口規模別の総合的な改革モデル**等を伴走支援しながら構築し、**横展開**を図る（R5補正予算額10.2億円）
- **住民の利便性向上・業務効率化に関する効果を示しつつ、円滑なデジタル実装が可能となるような手順書を作成**
取組状況の**見える化**を推進し、自主的な改革を促進

総合的なフロントヤード改革モデルの構築

<人口規模別の総合的な改革モデル>

	人口規模別団体数	
① 1万人未満：北海道上川町、鹿児島県瀬戸内町	～1万人	529
② 5万人未満：三重県明和町、島根県江津市、 鹿児島県指宿市	～5万人	692
	～10万人	239
③ 10万人未満：愛知県みよし市	～30万人	196
④ 30万人未満：青森県八戸市	30万人～	85

<高度なデータ分析等の先駆けとなる改革モデル>

- 山形県酒田市、静岡県裾野市、三重県紀北町、
東京都八王子市、福岡県北九州市

※住民利便性向上、業務効率化に関する成果指標を設定

事業概要（例）

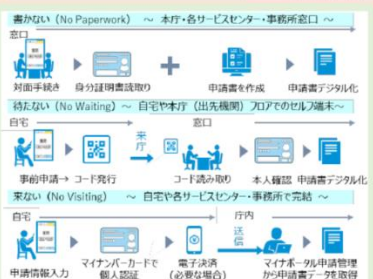
上川町 オンライン申請や窓口の統合、窓口案内システム等の導入により、窓口の職員を減らし（R5：9人→4人）企画業務やアウトリーチ業務に配置する

八戸市 書かない・待たない・来ない窓口サービスの導入で申請手続の40%をデジタル化し、来庁者待ち時間の40%削減、年間約16,600時間の業務削減を目指す

フロントヤード改革の取組の横展開

- 総合的な改革のノウハウ等を提供
⇒**手順書を作成し、改革のプロセス・効果等を普及啓発**
- 全国の取組状況の見える化
- 効果的な成果指標の検討・分析

【見える化のイメージ】



出所：総務省資料

24

では、具体的に何をやるかという点、総務省の資料になりますが、例えば、窓口業務が典型例になります。一番人手を使う分野になりますので、窓口業務をオンラインでの手続きに切り替えることが考えられます。

自治体としては、「住民に寄り添うためには、窓口が大事である」という観念は持っていますが、労働人口の減少を考えると、寄り添うためのやり方を変えるしかありません。対面で寄り添うのではなく、オンラインを通じて寄り添う形を取るようになります。

私は規制改革の仕事をしているので、よく話題に出てきますが、例えば、施設の夜間の見守りでは、これまで介護職員の方々が巡回していました。しかし、この巡回の人手を確保するのは、本当に大変です。そのため、いまは IT を使った見守りの機器を活用し、異常があれば警報を鳴らすことや、トイレのタイミングをあらかじめ予測して、その時間帯に職員が行けばいい形にすることで、寄り添い方を変えるケースもございます。

参考：地方に欠いているもの・・・

	現状	課題
ヒト	・正規職員に加えて「会計年度任用職員」（非正規雇用）で業務にあたる ✓ 学校教育を含めてフルセットのサービス提供（＝仕事の丸抱え）	・専門知識（デジタル・民間との契約等）のある人材の欠如 ・人口減少とともに職員の確保が困難
モノ	・学校・上下水道、道路等のインフラは整備	・既存インフラの老朽化と更新投資 ・（ソフトと合わせた）防災投資の必要性
カネ	・基礎的財政収支は黒字 ・地方基金残高は増加傾向	・国から財政移転（交付税・補助金等）に支えられた地方財政

「人口減少が著しい地方部では、行政サービスの確保に向けて、デジタル技術等を活用しながら、市町村間の広域連携や都道府県による小規模市町村の補完等の対応を進める必要がある。」（経済財政運営と改革の基本方針 2021）

25

世の中には「ヒト・モノ・カネ」がありますが、自治体にとって、一番足りないのは人ということになります。そのため、この人手不足に対してどうするかを考える必要があります。

では、デジタル界限に、どのように人手不足に対応するかというと、仕事の量、あるいは、業務量を減らすこと、つまりやめるべき仕事はやめることです。これまでの行政は、人が仕事の量を増やし、補助金や予算を獲得することで、人が雇えるという構造でした。大学でも、一所懸命に新しい事業に手を挙げて、お金を獲得しようとして、そこで非正規や任期付きの教職員を雇おうとしていました。

しかし、そもそも仕事量を増やしても、国はお金を持っていませんので、そんなに多くのお金は獲得できません。それから、そもそも人が雇えないということになると、仕事の量を増やすことは、あまり正しい対策になりません。つまり、人手や予算を確保するための正しい方策になっていない、というのが現状です。

このことを踏まえると、逆に発想を変えて、仕事の量を減らし、お金と人手を節約するということですが、ありうべし選択肢になるかと思います。

課題への対応:EBPMの推進

経済財政運営と改革の基本方針 2017 について

「統計改革推進会議最終取りまとめ」⁹²等に基づき、証拠に基づく政策立案(EBPM)⁹³と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する。

EBPM推進の要となる機能を整備するとともに、政策、施策、事務事業の各段階のレビュー機能における取組を通じてEBPMの実践を進め、EBPM推進体制を構築す

証拠に基づく政策立案とは

- ◇ 以下の3つが明示されていることが重要
 - ① 政策立案の前提となる事実認識
 - ② 立案された政策とその効果を結びつけるロジック
 - ③ 政策のコストと効果の関係



実態(＝エビデンス)に基づく政策
形成と見直し(PDCAサイクル)

- ◇ 統計等は、事実認識と政策効果の測定や予測
と評価に関しての客観的な根拠となる

国交省資料

26

二つ目の課題への対応として、EBPM、証拠に基づく政策形成の活用をお話しします。

われわれ経済学者からすると、「今までの政策形成は、何に基づいていたんだ」と不思議に思いますが、これまでの政策形成は、「法律にそう書いているから」「これまでやってきたから」「『なにかきつといいことがあるに違いない』という願望」などに基づいていたことは否めません。

しかし、これからは、確固たるエビデンス、具体的にいうと、定量的なデータに基づいて、政策を決めていくというのが求められます。

参考:基本方針2024

- ・ 経済・財政一体改革においてワイズスペンディングを徹底していくためには、政策立案段階からのEBPMの設計を行うことや、予算・データ人材・ノウハウの不足などEBPM推進の阻害要因を克服し、EBPMを的確に取り組む動機付けをすることが重要である。……、関係府省庁が予算要求段階からエビデンス整備の方針を策定し、ロジックモデルやKPIの設定、データ収集、事後的な検証によるプロセス管理を進め、次年度の骨太方針策定前に進捗状況を報告する
- ・ 政府全体のEBPMの実効性強化の観点から、データ連携・分析のための基盤整備やEBPM人材の育成・交流、研究機関・大学における政策効果の把握・分析手法等の知見の蓄積・活用を推進する。行政事業レビューシートのシステムを予算編成過程において活用し、全ての予算事業におけるEBPMを推進する。

レビューシート: 経済産業省

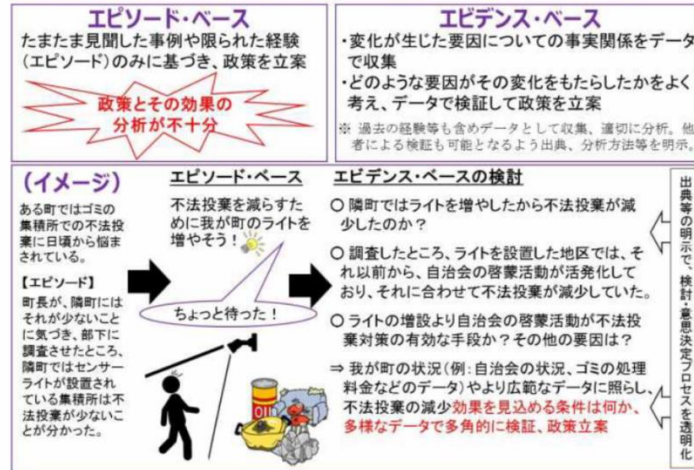
事業計画書 2021 年度 - 概要 - 2021 年度 0172									
令和3年度行政事業計画（経済産業省）									
事業名	行政事業計画事業等 ※ 地域経済活性化促進事業等		担当部署	地域経済産業グループ		作成担当者			
事業実施年度	令和3年度 (事業計画年度)		令和4年度	概算年度		地域産業高度化推進課		課長 荒木 大祐	
会計区分	一般会計								
成果目標及び 成果指標 (アウトカム)	定量的な成果目標	成果指標	単位	平成30年度	令和元年度	令和2年度	目標年度 1年度	目標年度 2年度	目標達成率 %
(1)「1」委託先の支援確保 による事業の持続性向上 した企業の割合が年齢に 比べると	(1)「1」委託先の支援確保 による事業の持続性向上 した企業の割合が年齢に 比べると	事業実施	件	90	94	94	90	94	94
		目標値	%	90	90	90	90	90	
		達成度	%	113	110	95	110		
活動目標及び 活動指標 (アウトプット)	活動指標	単位	平成30年度	令和元年度	令和2年度	1年度 達成目標	2年度 達成目標		
地域企業・インベーション・関連事業プロジェクト数	事業実施	件	245	108	77	—	—	—	
	目標値	件	200	100	65	—	—	—	
	達成度	%	122.5	108	118.5	—	—	—	
単位あたり コスト	算出指標	単位	平成30年度	令和元年度	令和2年度	3年度活動目標			
	算出方法	円/件	2	13	12	—			
	計算式	円/件	1,800,245	1,492,106	983,79	—			

27

これは、政府の基本方針で示されていますが、具体的に EBPM の一環として行っているのが、私も参加している「行政事業レビュー」になります。先週、私は埼玉県が行う EBPM に参画しましたが、いくつかの県では、「エビデンスに基づいて既存の施策や事業を見直す」ということを行っています。かつては「事業仕分け」という言葉が使われていましたが、行政事業レビューの形式は、国だけではなく自治体にも広がってきています。

「エピソード・ベース」と「エビデンス・ベース」

国土交通省



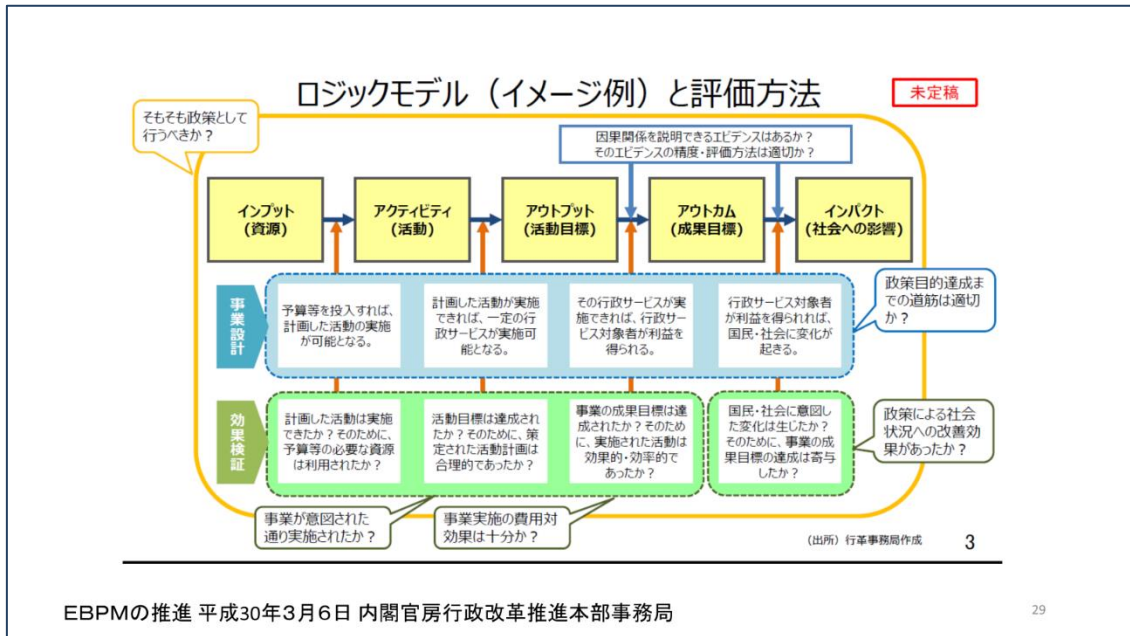
28

出典：統計改革推進会議最終取りまとめ（H29.5）

では、「エビデンス」とは、これまでと何が違うのという、従来の政策形成は、どちらかというとエピソード、つまり、個人の体験や経験がベースになっていました。前例踏襲ともいえますが、前例というより、体験や経験に基づくものです。「こんなことがあったよね」というエピソードに基づいて、政策が行われてきたことは否めないということになります。

資料に記載の例ですが、要するに、ある町の首長が隣の町へ行ったら、ゴミの不法投棄が少ないことが分かり、その要因は、「センサーライトがついているから」ということに気が付き、これが解決策に違いない、と思い込んだという例になります。

これは、あくまでこの市長の個人的な体験で、エピソードになります。本当にセンサーライトが、ゴミの不法投棄の解決に繋がったかは、思い込みではなく、検証しなければならないということになります。



EBPM を考えるときに、重要なのはロジックモデルです。つまり、筋が通っているかどうかということです。

皆さんが行う「政策」というものは、インプットやアクティビティ、アウトプットについては、行政がコントロールしますが、それが課題に対してどんなアウトカムに繋がっていくのか、言い換えると、住民の利便性や福利厚生など、市民に対してのロジックが構築できるかということが重要になります。

逆に、これまでのような、「風が吹けば桶屋が儲かる」というような、関係性が希薄なロジックでは困るということです。「オリンピックだと人々が元気になって、元気になる人は消費するから、きっと経済は盛り上がる違いない」というような、話としては面白いけれど、こういったことはロジックになっていません。経済が盛り上がるためには、具体的にどんな政策が必要か、それを論理的に説明できないといけない、ということになります。

参考:将来推計

財政収支見通し（R 6年2月時点）

		(単位:億円)						
ベースラインケース		R 6予算	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
歳入	県税	1,793	1,861	1,879	1,894	1,908	1,921	1,933
	地方交付税	1,320	1,330	1,340	1,360	1,370	1,380	1,390
	県債(行革債除く)	548	537	620	540	500	463	465
	臨時財政対策債	20	20	20	20	20	19	18
	その他	2,302	2,309	2,183	2,145	2,132	2,087	2,097
計 A		5,963	6,037	6,022	5,939	5,910	5,851	5,885
歳出	義務的経費	3,163	3,102	3,163	3,142	3,224	3,212	3,300
	人件費	1,733	1,669	1,748	1,695	1,757	1,712	1,772
	扶助費	687	708	725	743	761	781	802
	公債費	743	725	690	704	706	719	726
	投資的経費	920	902	980	911	841	790	802
その他		2,062	2,147	1,996	1,990	1,957	1,955	1,929
計 B		6,145	6,151	6,139	6,043	6,022	5,957	6,031
財源不足額 A-B C		▲ 182	▲ 114	▲ 117	▲ 104	▲ 112	▲ 106	▲ 146
(参考) 一般財源総額※		3,458	3,503	3,534	3,571	3,597	3,621	3,644

出所:滋賀県税制懇談会

30

エビデンスとして使えるものとして、「将来推計」があります。

先ほど事務局から、人口動態と税収の推移について説明がありましたが、そういったことが分かると、人口動態の変化に対して、今後の税収はどのように変わるか、ということも見えてきます。こういったデータは、中長期的なスパンに基づいて、財政見通しを試算するなど、今後の財政運営を考える際に活用できると思います。

コミュニケーション＝エビデンスを使う

- EBPMは政策(政治)判断の一部
- 証拠はなくても、倫理的、政治的な理由で採用される政策もあり⇒結局は「総合判断」
- 説明責任としてのEBPM
 - エビデンス＝科学的根拠のない政策を行う根拠を政治家・官僚は住民・納税者に説明する責任あり
 - ⇒「政治」(既得権益)へのけん制効果
- 政府(自治体)内部、国民とのコミュニケーションとしてのEBPMの活用
 - ⇒財政を「自分事」に

	特徴	EBPMの活用	例
内部マネジメント	政府(自治体)内部での意思決定	エビデンスで政策と現場を繋げる⇒改革への現場の抵抗を回避	業務改革＝ICT化の効果(例:業務時間の縮減)を説明して業務の見直しに繋げる
外部マネジメント	国民・住民への説明責任	負担増などへの理解を求める	施設マネジメント＝公共施設の活用状況、コストを公開して住民に再編成等について説明

31

最後のスライドになりますが、何のための EBPM か、ということですが、これはコミュニケーションの手段である、ということになります。

内部的には、これまでの仕事の仕方を見直す、あるいは、予算取りをするときの根拠資料ということになります。また、外部的には、住民に対する説明責任ということになります。そのため、「こうなってほしい」という願望や、「こんなことがあったよね」という経験ではなく、筋が通ったロジックと明確なデータに基づいて政策を打っていくことが、このご時世において、メリハリのある財政運営や効率的な行政経営につながっていくということになると思います。

(2) 質疑応答

【質問①】

町田市では、フロントヤード改革として、オンライン申請などが進んでいますが、その後のバックヤード改革が進んでいないと認識しています。例えば、審査の際に、オンライン申請を紙印刷することや、電話で問い合わせをすることがあります。

国で進めているデジタル行財政改革の中で、フロントヤード改革とバックヤード改革のつながりについて、検討されていることがあれば教えていただけますか。

【回答①】

デジタルの専門家がよくいうのは、「エンドツーエンド」という考え方で、入口がデジタルなら出口まで一貫してデジタルを使うというものです。フロントヤードをデジタル化するのであれば、当然それを受け取った後のバックヤードの仕事もデジタル化するのが本来筋です。

そのため、そういった見直しが必要だということは認知されていますが、おそらく国は、自治体の仕事の現場をあまりよく分かっていない部分があります。

皆さんが当たり前知っている担当業務の業務フローがあると思いますが、その業務フローのどこにどんな規制があって、その規制のどれがデジタル化を妨げているかを把握する必要があります。BPR ともいいますが、業務の一貫した流れを捉えたうえで、どこにボトルネックがあるかということを考えないといけません。

しかし、国は縦割り行政でもありますので、フロントヤードを担当する省庁と、バックヤードを担当する省庁が違っていたりすると、全く繋がらなくなります。そのため、むしろ自治体側から、例えば、フロントヤードからバックヤードに繋げる業務フローを見せて、どこに規制がかかっていてその規制のどの部分がボトルネックになっているかということを、国に対して具体的に見せていくというやり方が必要と思いました。以前、町田市で行っていた「自治体間ベンチマーキング」のように、細かい内容まで見ていかないと、国にはなかなか伝わらないと思っています。

【質問②】

市では、基本計画などの政策目標として、製造出荷額や小売販売額などの経済指標を、政策の指標として設定していますが、政策を展開しても、その指標にダイレクトにアプローチできないことがあり、所管部署として悩んでいます。

EBPM に関して、政策効果を検証するうえで、参考になる指標の事例などがあれば教えていただけますか。

【回答②】

本来であれば、国も各自治体からいろいろなデータが集まってくるので、それを例えばオープンデータとして公開して、自治体レベルで使えるようにするのが必要かと思いますが、なかなかそういったことができていません。

間違えていたら申し訳ないですが、経済データは、都道府県単位であることが多いように思います。例えば、東京都の GDP はあるが、町田市の GDP はありません。ご指摘の出荷額や雇用で、経済を捉えていることに加えて、その経済データが間接的であるという状況です。

また、よく使う経済指標としては、課税所得もあると思います。本来であれば、基礎自治体が経済政策を行うのであれば、その自治体レベルでデータが利用可能になるということが重要だと思います。

さらに、リアルタイムで情報が取れるかどうか、ということもポイントになってきます。例えば、サーベイデータや家計調査がありますが、これではリアルタイムには情報が出てきません。いまは、オンラインベースで、どこでどれくらいの売上げがあったか分かりますし、企業は自分自身のためにそういうデータを集めています。そういったリアルタイムのデータを蓄積し、活用できるような対応が本来求められているように思います。ただし、こういったことが自治体単位で実施できているかというと、現在はまだ途上かと思います。

6 意見交換

1 佐藤委員

発言のポイント

- 物価上昇を含め、潮目が変わってきた中では、これまでと同じことを継続するのではなく、変える必要がある。
- 事業を廃止するということに対して、抵抗感を持つべきではない。廃止することで新しいこともできるようになるといった考えを持つことが重要である。
- 新規の施策などにより予算が増加する場合は、他の予算を削減し、収支のバランスを取るといったアプローチが必要になってくると考えている。



～これまでのやり方を変える～

行政の決定は一度下されると変更が難しいが、物価上昇を含め、潮目が変わってきた中では、これまでと同じことを継続するのではなく、変える必要がある。

自治体の行政需要が増えてきている一方で、人手や予算が限られている中では、これまでの仕事をやめるしかない。事業を廃止するということに対して、抵抗感を持つべきではないと思う。廃止することで新しいこともできるようになるといった考えを持つことが重要である。

また、新規の施策などにより予算が増加する場合は、他の予算を削減し、収支のバランスを取ることをペイ・アズ・ユー・ゴーというが、これからはペイ・アズ・ユー・ゴーのようなアプローチが必要になってくると考えている。

2 山本委員

発言のポイント

- 個人市民税の年代別推移は将来予測にも使えるもので、まさにEBPMそのものであり、今回のデータ分析は今後の市政経営にとって参考になるものである。
- 職員がデータの利活用を行うためには、市が保有する情報の見える化や、職員が必要な情報にアクセスできる環境整備を進めることが重要である。
- 人手不足への対応として、手続のオンライン化を進め、窓口サービスを縮小するなど、フロントヤード改革を進めていく必要がある。



～データの利活用～

個人市民税の年代別推移は将来予測にも使えるもので、まさにEBPMそのものであり、今回のデータ分析は今後の市政経営にとって参考になるものである。

また、年代が上がるごとに増加する個人市民税と異なり、固定資産税や都市計画税は、エリアごとの開発状況や不動産価値と相関関係がある。個人市民税の推移に加え、過去40年のエリアごとの固定資産税や都市計画税の推移まで把握できると、安定的な財政運営を行うための施策検討ができるようになってくる。このようなデータの利活用を職員が行うためには、市が保有する情報の見える化を進めることが重要である。

多くの自治体に共通することとして、自治体が行う産業振興に関する施策と、企業の生産性や付加価値の向上との相関関係がモニタリングできていないことが挙げられるが、国が公表する統計データを見ると、モニタリングに必要な情報が公開されていることがある。市が保有する情報の見える化に加え、職員が必要な情報にアクセスできる環境整備を進めることも重要である。

～人手不足への対応～

人手不足の中では、フロントヤード改革を進めていく必要がある。銀行では以前から支店やATMを減らし、ネットバンキングへの移行を進めている。自治体でも同様に、対応できない方の支援は行いつつも、手続のオンライン化を進め、窓口サービスの縮小を考えていくことが大事である。

3 岡本委員

発言のポイント

- 組織人は責任を持つと集中して取り組むことができるようになるため、責任を明確にすることが重要である。
- 新たなビジネスモデルを生み出すための、ものの見方を持つことが重要である。
- 変化する市場に対して長期的な適応を考える場合、新たな発想による創出は避けて通れないと思っている。



～ものの見方を変える～

中小企業で生産性が上がらない根本原因は、組織にある。中小企業の多くが、生産や販売といった機能ごとに部署を分ける機能別組織となっているため、稼働率や売上高については責任を持つが、生産性に関しては責任の所在が曖昧になってしまう。他社の成功事例を変化に合わせて改良して取り入れることで、生産性を上げることに成功している企業もある一方で、機能別組織だとそこには至らず、変化に対応できない。組織人は責任を持つと集中して取り組むことができるようになるため、責任を明確にしていくことが重要である。

また、変化に対応するためには、プロセスについて考えるべきである。製造業と非製造業の違いとして、製造業は製品を作るための技術プロセスがあるため、生産性を上げるためのプロセスの高度化やそのための能力開発に関して議論ができる。一方で、非製造業には技術プロセスがないため、生産性を上げるための議論がなく、前例踏襲になりがちである。

技術プロセス以外に、ビジネスモデルと言われるプロセスがある。これは、製品ではなく価値は何か、その価値を誰に対してどのように提供するかのプロセスであるが、最近では、従来のビジネスモデルを組み合わせる新たなビジネスモデルを生み出し、成功した企業も出てきている。ここで重要なのは、日頃からこのような従来のビジネスモデルの組み合わせを発見するための、ものの見方を持つことである。

～新たな発想による創出～

変化する市場へ適応するためには、デジタル化などによる短期的な適応のほか、長期的な適応を見据え、新たな発想による創出を行う必要がある。

普通は他社の成功例を自社に取り入れるといった発想になるが、創出では、このようなものの考え方の根本を変える必要がある。創出の例として、テスラ社のイーロン・マスク氏は、ロケットの製造にあたり、普通の発想ではこれまでの例にならって他社に部品を発注するところ、自社で最新の機器を用いて部品を製造し、大幅なコスト削減を実現した。このような創出の当事者になることは簡単ではないが、勉強をしていかないといけない。長期的な適応を考える場合、創出は避けて通れないと思っている。

4 石阪市長

発言のポイント

- 職員がやる気を無くすようなことがないようにすること、また、市民から信頼されることを一番の目標とし、様々な改善に取り組んできた。
- 職員が身をもって改善を経験すると、そのうちサービスとはなんだろう、顧客満足とはなんだろうといった意識を持つようになる。



～サービス改善で重要なこと～

私としては、職員がやる気を無くすようなことがないようにすること、また、市民から信頼されることの両方を考えてきた。要は職員への苦情を減らすということだが、これを一番の目標にしている。そのため、まずは対面や電話での対応など、我々の生業でもある行政サービスの基本であり一番大事なところをしっかりとやれるようにした。

また、そのほかにも企業会計の導入、出勤時間の前倒しやオンライン手続の推進など、これまで様々なサービス改善を行ってきたが、職員が身をもって改善を経験すると、そのうちサービスとはなんだろう、顧客満足とはなんだろうといった意識を持つようになる。意識が改善すれば顧客サービスがよくなるのではなく、その逆である。そのため、職員が「まずはやってみよう」と思えるよう、意識付けに取り組んできた。

行政経営監理委員会の中で、委員方のアドバイスをできる限りインプットし、BPR などを通じて改善のプロセスを短くしていくことが、これからの仕事だと考えている。

7 補完・まとめ

1 佐藤委員

発言のポイント

- 国や東京都の事業と重複している市の単独事業を率先して見直し、場合によっては事業を廃止することも考える必要がある。
- 見直しを行わないまま続けている事業については、フルコストベースで見直し、事業費を削減することを考える必要があるのではないか。
- 自治体を持つ独自情報は、今後のまちづくりを検討するうえで有益な情報になり得る。できる限り庁内で情報を共有し、利活用する必要がある。
- オンラインだからこそできるサービス向上としては、やはりワンストップ化だと思う。手順のオンライン化や、窓口の集約化、一本化を進めていくことが重要である。
- 新しいことをやろうとすると様々な問題が出てくるが、何もしないことにも問題はある。町田市の行政サービスを持続可能にしていくために、新しいことにチャレンジすることが必要だと思う。



～国や東京都の事業と重複している市の事業の見直し～

これまで自治体が先進的に行ってきた単独事業と、国や東京都が最近始めた事業が重複している可能性がある。例えば、ある自治体では高齢者を対象とした住宅リフォーム補助を単独事業で行っているが、介護保険制度においても同様の補助があったということを聞いたことがある。このように、国や東京都の事業と重複している市の単独事業を率先して見直し、場合によっては事業を廃止することも考えていく必要がある。また、横出しや上乗せ事業も同様のことが言える。

～市の基本計画に載っていない事業の見直し～

市の基本計画に載っている事業は効果検証を行っていると思うが、一方で基本計画に載っていない事業の中には、見直しを行わないまま続けているものもあるかもしれない。そういった事業を見直し、事業費を削減していくことを考えることも必要ではないか。一つひとつは大きな金額にはならないかもしれないが、人件費や施設を使うことによる光熱費などは必ず発生している。フルコストベースで事業の見直しを行うことが重要である。

そうすれば、職員を他の事業に配置する、施設を他の用途に転換することも可能になる。

～データの利活用～

自治体の各部署が保有する情報について、庁内の共有が進んでいないことは否めない。

個人市民税情報、法人市民税情報、固定資産税情報や介護保険情報など、自治体は多くの独自情報を持っている。これらの情報を分析することで、富が集まる地域や世代、企業の利益や高齢者の生活状況を把握することができるため、今後のまちづくりを検討するうえで有益な情報になり得ると考えている。

もちろん、これらの情報は厳格な管理が求められていることは理解しているが、できる限り庁内で情報を共有し、利活用していくことを考える必要があるのではないか。庁内の共有が難しいようであれば、情報を保有する部署に分析を依頼するなどでもよいと思う。こういった情報共有はやっていくべきである。

～手続のワンストップ化～

事務事業を見直す際の手段としてオンライン化が考えられるが、オンラインだからこそできるサービス向上としては、やはりワンストップ化だと思う。業務ごとに窓口が分かれていると、利用者をたらい回しにしまい、また、自分たちがどういったサービスを受ける権利があるのかが分からない状況になってしまう。手続のオンライン化が進めば、ワンストップで必要なサービスが受けられるようになり、こういった課題の解消に繋がってくると思う。

一方で、オンラインにアクセスできない方々のために窓口業務を残すことも考えられるが、その場合でも税務や介護、住民票手続などの窓口を集約化、一本化を進めていくことが重要である。来庁者がひとつの窓口で様々なサービスに繋がるワンストップ化ができれば、市民サービスの向上に資すると思う。

～新しい取組へのチャレンジ～

どうしても新しいことをやろうとすると、様々な問題が出てくるが、何もしないことにも問題はある。懸念材料や課題があることはよく分かるが、ひとつひとつトライしていくことは必要だと思う。先ほど申し上げたデータ利活用もそのひとつである。

それが、ひいては町田市の行政サービスを持続可能にしていくこと、必要な人に必要なサービスを届ける状況を続けられることに繋がる。市長の言葉を使うと、苦情を減らすということにも繋がると思う。

2 山本委員

発言のポイント

- 非常に難しいことではあるが、市の自主財源で行っている事業を対象に、廃止・縮小する事業を精査し、どうやったら多くの市民の満足度を低下させずに廃止・縮小できるかを検討していく必要がある。
- 災害など緊急時の対応を見据え、ある程度人材をストックしておく必要がある。例えば、緊急時、定年延長の対象となる職員にノウハウを活用して、活躍していただくような仕組みも効果的ではないか。



～市の自主財源で行う事業の廃止・縮小～

事務事業の廃止・縮小を進めながら、市民の満足度を高めることは難しいことだとは思いますが、やり方を考えていく必要がある。

国や東京都の補助事業については、自治体の裁量が及ばないため、どうしても行革の対象にならない傾向にある。本来は国や東京都の制度を巻き込んで行革を進めることがベストだとは思いますが、容易にはできない中では、市の自主財源で行っている事業を対象に廃止・縮小する事業を精査し、どうやったら多くの市民の満足度を低下させずに廃止・縮小できるかを検討していく必要がある。自主財源による事業は市の独自性を打ち出せるものでもあるため、廃止・縮小の判断は非常に難しいことではあるが、考えていかないといけない。

その候補となる事業については、やはり2回目の委員会において洗い出しせざるを得ないのではと思っている。

～緊急時の対応を見据えた人材のストック～

近年増加している自然災害など、緊急時に対応するためには、ある程度人材をストックしておく必要があると思う。例えば、定年延長の対象となる職員は経験も豊富なため、そういった職員が、緊急時にノウハウを活用して活躍するような仕組みを考えていただくことも効果的ではないか。

3 岡本委員

発言のポイント

- 民間企業では、他業界での成功モデルを絶えず探して取り入れることで、成功した事例は多くある。行政においても、他業界の成功事例は参考になるのではないかと。
- 最近では、モノではなく、コトやトキといった経験に価値を見出すことが注目されているが、経験価値を高めるためには、演出が重要であるといわれている。行政においても、経験価値の演出に焦点を合わせていく必要がある。



～他業界での成功モデルを取り入れる～

民間企業では、同じ業界の成功モデルをより磨き上げるほか、他業界での成功モデルを絶えず探して取り入れることで成功した事例が多くある。行政においても、同じ業界だけではなく、他業界の成功モデルもある程度は参考になるのではないかと。特に AI やデジタル分野では、様々な業界での成功モデルを工夫して取り入れているため、参考にしやすいと考えている。今後は、様々な業界の成功モデルを前提として議論したり検討したりすることが、ごく当たり前になると思っている。

～経験価値を高めるために～

最近では、モノではなくコトやトキといった経験に価値を見出すことが注目されているが、経験価値を高めるためには演出が重要であるといわれている。

例えば、スターバックスやディズニーランドは、演出された世界観に触れることでより大きな経験価値を感じることができる。今後は、行政においても経験価値の演出に焦点を合わせていく必要があると感じている。

4 石阪市長

発言のポイント

- LINE やマイナポータルによる各種オンライン手続等さまざまなデジタルサービスをまとめたウェブサイト「まちドア」の中で、生成 AI が、必要な手続を案内するサービスを公開した。
- 現在の庁舎の設えを考えるにあたって、私が一番気にしたのは、来庁された方が気づかない快適さである。サービス員がすぐに窓口の場所を直接ご案内することから、気づかぬうちに親切な接客を体験していただけている。こういった取組により、場の価値を上げていくことが重要と考えている。



～町田市のオンラインサービス～

先ほど佐藤委員から手続のオンライン化の話があったが、最近、オンライン手続に関する新たなサービスを公開した。

【高橋デジタル戦略室長】

以前から、LINE やマイナポータルによる各種オンライン手続や、施設予約等さまざまなデジタルサービスをまとめたウェブサイトである「まちドア」を公開しているが、そこからもう一歩進み、7月25日に、生成 AI が必要な手続を案内するサービスを「まちドア」で公開した。検索時の誤回答をなるべく最小限に抑え、かつ、個人情報を取得しなくても検索できるような形で進めており、メディアなど様々な媒体で注目をいただいている。ぜひ見守っていただきたい。

～場の価値を上げていくこと～

現在の庁舎の設えを考えるにあたって、私が一番気にしたのは、来庁された方が気づかない快適さである。

具体的には、窓口の場所が分からず立ち止まっている来庁者には、サービス員がすぐに声をかけて要件を聞くこと、また、庁舎内に張り紙をしないことをルール化した。張り紙を見て自分で窓口を探すのではなく、サービス員がすぐに窓口の場所を直接ご案内することから、来庁者は気づかぬうちに市役所で親切な接客を体験していただけている。

最近では、FC 町田ゼルビアの認知度が向上してきているため、あのチームにふさわしい市役所だと思ってもらえるように、こういった取組により、場の価値を上げていくということが重要であると考えている。