

---

# 2025 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。

2025 年度第2回の町田市行政経営監理委員会は、「地域課題を解決するオープンイノベーション～オープンイノベーションを育む仕事の流儀～」をテーマとし、その具体的な方策についてご提言をいただきました。



2025年12月 町田市 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 これまでのオープンイノベーションの取組～事務局説明～ .....	- 6 -
(1) はじめに .....	- 6 -
(2) オープンイノベーションに向けた組織運営 .....	- 7 -
(3) オープンイノベーションに向けた人材育成①②.....	- 8 -
(4) オープンイノベーションに対する職員の課題感 .....	- 9 -
(5) 株式会社ゼルビア 派遣職員 事例発表 .....	- 10 -
(6) 小田急電鉄株式会社 派遣職員 事例発表.....	- 14 -
(7) 町田市地域活動サポートオフィス 事例発表.....	- 17 -
(8) オープンイノベーションを育む“仕事の流儀”と方策 .....	- 21 -
5 オープンイノベーションを育む仕事の流儀と方策に対する評価と助言～意見交換～ .....	- 22 -
(1) 佐藤委員.....	- 22 -
(2) 山本委員 .....	- 24 -
(3) 岡本委員 .....	- 25 -
(4) 石阪市長 .....	- 26 -
6 地域課題解決に向けたオープンイノベーションの今後の展開～意見交換～ .....	- 27 -
(1) 佐藤委員.....	- 27 -
(2) 山本委員 .....	- 28 -
(3) 岡本委員 .....	- 29 -
(4) 石阪市長 .....	- 30 -

## 1 委員会開催概要

1 日 時:2025年12月1日(月)13時15分~15時

2 会 場:町田市庁舎3階会議室

3 テーマ:「地域課題を解決するオープンイノベーション

～オープンイノベーションを育む仕事の流儀～」

4 構成員: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、榎本悦次副市長、櫻井純副市長

幹事 唐澤祐一政策経営部長、石田一太郎経営改革室長

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:106名

2025年度町田市行政経営監理委員会

## 2025年度町田市行政経営監理委員会

### 地域課題を解決するオープンイノベーション

#### 第2回 「オープンイノベーションを育む仕事の流儀」

町田市 政策経営部 経営改革室



1

## 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會議構成員、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、国土交通省政策評価レビュー委員、政府税制調査会委員、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)、『日本の財政－破綻回避への5つの提言』(中公新書、2024年)他

### 3 石阪市長挨拶

みなさま、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。

岡本委員、山本委員、ならびに、佐藤委員には、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。本日はご多忙のところご出席いただき、心より感謝申し上げます。

2025年度の行政経営監理委員会のテーマは、「地域課題を解決するオープンイノベーション」でございます。2018年度から2021年度までに実施した、まちだ〇ごと大作戦 18-20<sup>+1</sup>も、オープンイノベーションの一つと理解をしておりますが、そういった意味で、職員にとっても身近なトピックスであると思います。

8月の第1回では、そもそもオープンイノベーションとは何か、というところからスタートし、町田市で現在取り組みを進めている、地域活用型学校や中心市街地のまちづくりなどについてご意見をいただきました。

本日の第2回では、「オープンイノベーションを育む仕事の流儀」をテーマとし、職員一人ひとりが仕事を進めるなかで「新たな価値」を生み出すためにはどのような知恵や知識・ノウハウが必要なのかをご議論いただきます。

専門委員の先生方におかれましては、今後進むべき方向性等も含め、ご示唆をいただければ幸いでございます。

本日はどうぞよろしくお願いします。

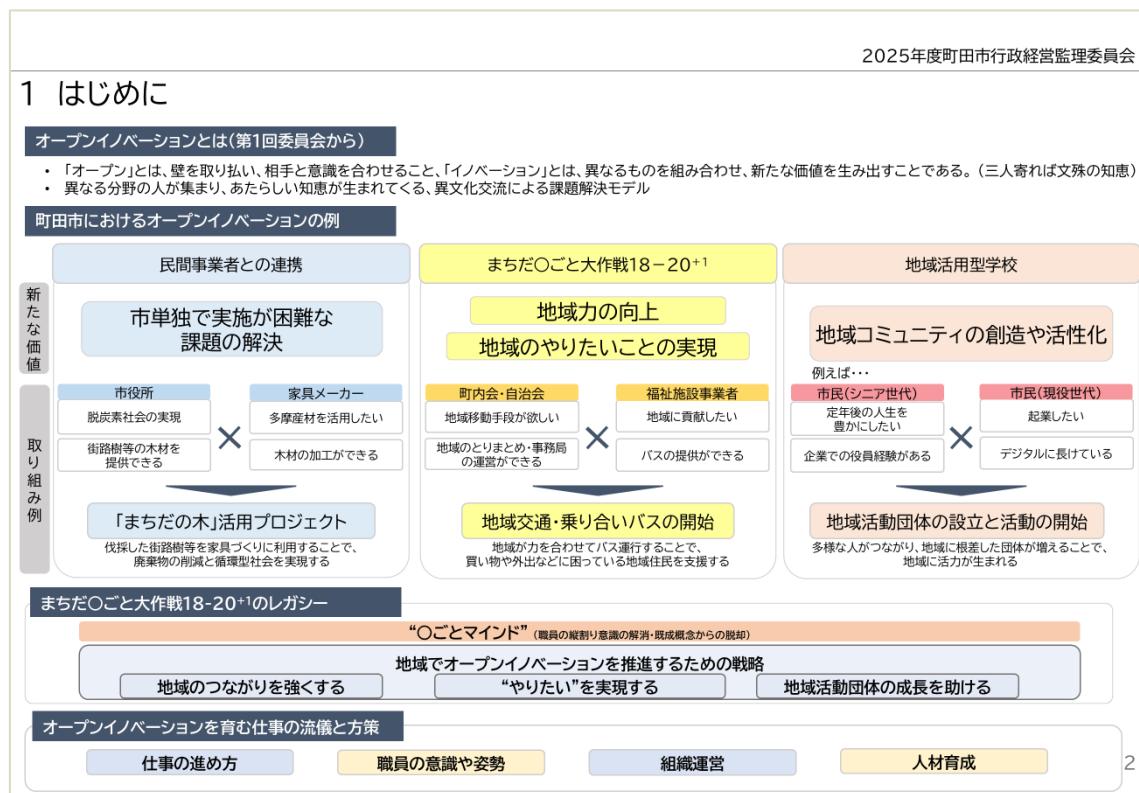
## 4 これまでのオープンイノベーションの取組～事務局説明～

### (1) はじめに

はじめに、オープンイノベーションの定義を確認します。オープンイノベーションというと敷居が高い印象を受けますが、言葉を分解して考えるとわかりやすくなります。「オープン」とは壁を取り払い、相手と意識を合わせること、「イノベーション」とは、技術革新と捉えがちですが、異なるものを組み合わせることで、新たな価値を生み出すことを指します。つまり、オープンイノベーションとは、異なる分野の人々が集まり、新しい知恵を生みだす、異文化交流による課題解決モデルです。

資料中段では、町田市におけるオープンイノベーションの取組を例として示しています。また、市政 60 周年を記念した「まちだ〇ごと大作戦 18-20<sup>+1</sup>」のレガシーを示しています。

今回の委員会では、オープンイノベーションを今後さらに推進していくための、「仕事の進め方」や職員の意識・姿勢といった「仕事の流儀」と、その流儀を組織運営や人材育成に落とし込むための「方策」について、ご議論いただきます。



## (2) オープンイノベーションに向けた組織運営

「オープンイノベーションに向けた組織運営」について、現状の取組をご説明します。

2025年度町田市行政経営監理委員会

### 2 オープンイノベーションに向けた組織運営

「まちだ未来づくりビジョン2040」 行政経営の姿と行政経営の方向性

行政経営の姿	みんなの“なりたい”がかなうまち
行政経営の方向性	多様な主体と共に、町田らしい公共サービスを展開していく

経営基本方針

基本方針1 共創で新たな価値を創造する	基本方針2 対話を通して市役所能力を高める	基本方針3 次世代につなぐ財政基盤を確立する
------------------------	--------------------------	---------------------------

連携の推進部署による相談対応・活動支援

- 市民や市民団体の連携については「市民協働推進課」が、民間事業者や大学との連携については「企画政策課」が、対外的な窓口や庁内のまとめ役となり、相談対応や連携促進、活動支援を実施。

町田市地域活動サポートオフィスとの連携

- 毎月実施する「まちカフェ！オープンデー」において、町田市地域活動サポートオフィスがオープンイノベーションに向けた市所管部署からの困りごと相談を実施している。

オープンイノベーションのスキーム化

- 「まちだ〇ごと大作戦18-20<sup>+1</sup>」での経験を経て、町田市民や地域団体の“やりたい”を実現するための、エントリーから企画の支援、活動の支援といった一連の流れがスキーム化されている。

複業人材の活用

- (株)Another worksからの民間提案(フリー型)で開始した、複業人材の活用を通じた行政課題解決の実証実験。
- 複業マッチングプラットフォームを通じて、「広報戦略アドバイザー」、「広報紙の制作アドバイザー」、「調査研究のプロフェッショナル」の複業人材を公募し、登用。
- 複業人材は、約6ヶ月間プロボノ(無償で専門知識を提供する: 3ランディア活動)として勤務。

市では、基本構想・基本計画「まちだ未来づくりビジョン2040」の経営基本方針に、「共創で新たな価値を創造する」を掲げ、これにもとづく取組を重点的に進めていくものと位置付けており、連携を推進する部署が、対外的な窓口や庁内のまとめ役となっています。あわせて、町田市地域活動サポートオフィスと連携し、各部署の困り事の相談対応をしています。

また、「まちだ〇ごと大作戦18-20<sup>+1</sup>」での経験を経て、市民や地域の“やりたい”を実現するための流れがスキーム化され、定着しています。

さらに、試行での取組なりますが、2025年9月から、民間で働く方に「複業人材」として市役所で働いていただく取組をはじめました。

### (3) オープンイノベーションに向けた人材育成①②

「オープンイノベーションに向けた人材育成」についてご説明します。町田市では、2024年度に「町田市職員人材育成総合プラン 25-29」を策定しました。

2025年度町田市行政経営監理委員会

### 3 オープンイノベーションに向けた人材育成①

「町田市職員人材育成総合プラン25-29 町田市職員人材育成推進計画」

めざす職員像	みんなを思いやり、自ら考え、自ら行動し続ける職員					
職員が育むべき「5つの志向」						
市民志向 市民の期待を知り、市民満足度の向上を考え、また、公平・公正に職務を行い、市民からの信頼を得る	改革・改善志向 市政の当事者として、組織の使命を意識し、時代の変化にあわせ、広い視野を持ち、常に業務改革・改善をし続ける	目的志向 仕事の意義や貢献対象を考え、達成したい目的や目標をもつことで仕事のやりがいを高め、その達成に向けて自律的に行動する	チャレンジ志向 自ら情報収集を行い、主体的に学び、様々な課題へ積極的にチャレンジする	チームワーク志向 互いの考え方を尊重し、コミュニケーションを活発に行うことで、職員間の信頼関係を築き、支え合える組織をつくる		
仕事を通じて職員が身に付けるべき「4つのスキル」						
テクニカルスキル(業務遂行能力) 業務を行う上で、必要とされる実務処理能力や高度な知識・技術	ヒューマンスキル(対人関係能力) 周囲とのコミュニケーションや、交渉、調整などをスマーズに行う能力					
コンセプチュアルスキル(課題解決能力) 社会経済環境の変化を的確にとらえ、自らの課題を発見し、解決する能力	マネジメントスキル(行政経営能力) 多様な主体とともに行政サービスを展開し、迅速かつ柔軟に対応する能力					
施策						
施策A-1 町田市役所で働く魅力の発信	施策A-2 受験しやすい採用試験の実施	施策A-3 キャリア形成の支援	施策A-4 研修制度の充実	施策A-5 民間企業との人事交流の実施	施策A-6 誰もが活躍できる職場の実現	施策A-7 職員のやりがいの向上

4

このプランでは、目指す職員像の実現に向け、「5つの志向」と「4つのスキル」を定め、これらを職員が獲得できるように施策を定めています。オープンイノベーションの観点での人材育成としては、職層毎に求められる役割や能力・態度、スキルなどを「町田市職員ロードマップ」に明示し、「5つの志向」と「4つのスキル」の獲得のために、研修やOJTを実施しています。また、民間企業との交流を進めるために民間企業へ市職員の派遣や合同研修を行っています。

2025年度町田市行政経営監理委員会

### 3 オープンイノベーションに向けた人材育成②

町田市職員人材育成推進計画 施策

施策A-1 町田市役所で働く魅力の発信	施策A-2 受験しやすい採用試験の実施	施策A-3 キャリア形成の支援	施策A-4 研修制度の充実	施策A-5 民間企業との人事交流の実施	施策A-6 誰もが活躍できる職場の実現	施策A-7 職員のやりがいの向上
町田市職員ロードマップの適用						
・職員一人ひとりがキャリアパスをイメージし、働きかけていたいと思うように、職務における能力・権限、入職後の成長ステップなどを描いた「町田市職員ロードマップ」を作成し、活用する。						
「5つの志向」と「4つのスキル」の育成						
・様々な社会連携に柔軟に対応していくため、職員に必要なとするスキルとして、「コミュニケーション力(対人関係能力)」を定め、研修やOJTを通して、両者のコミュニケーションや、交渉・調整などをスマーズに行う能力を育成する。						
民間企業への職員派遣						
・民間企業の組織風土や社風を学び、市民に対することを自分にし、派遣された職員の成長や意欲の向上に加え、民間企業で得た意見、マインドを職場に還元し、組織の活性化を図る。 ・派遣先:小田急電鉄株式会社及び株式会社ゼルビア ・派遣人数:各1名(計2名)						
民間企業合同研修の実施						
・異業種交流を通じて、相互影響による視野の広大、新たな発想の展開、意識改革や自己啓発意識の向上を図る。 ・民間企業の考え方方に触れ、自身のキャリア形成や仕事の仕方を見直すきっかけをつくる。						

5

## (4) オープンイノベーションに対する職員の課題感

オープンイノベーションに対する職員の課題感について、アンケート調査を行いました。

2025年度町田市行政経営監理委員会

### 4 オープンイノベーションに対する職員の課題感

#### 「(仮称)町田市5ヵ年計画 27-31」及び「協働推進研修」職員アンケート

設問内容:他団体との連携に対する職員の意識や課題感、取組案について教えてください。  
回答者数:106名

アンケートの主な意見	職員の意識や姿勢
<b>仕事の進め方</b> <b>【情報収集】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・どのような市民団体があるのか、連携事例等の情報収集が難しい。</li><li>・ネット情報、広報紙や専門誌といった情報を含め、情報収集室のような部門を設けてもよいのではないか。</li><li>・市民や団体から相談を受けたときに困らないように、職員の人事交流を拡大する等、市の仕事を知ることが大切だと思う。</li></ul> <b>【連携による効果の明確化】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・連携する団体等にメリットがなければ積極的な協力は得られないと思うので、協力相手への連携した場合のメリットを提示し、協力を仰ぐとよい。</li><li>・連携が目的化しないように、取組の実効性を測定するとよい。</li></ul> <b>【交流の場】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・日中町田にいる方の声を吸い上げるため、交流の場を作り、そこでアイデアを出し合い、連携できることを探すといい。</li><li>・プラットフォームの運営にあたっては、形式的な運営をするのではなく、実際に参加する市民が楽しめるような運営を行うことで、自由な発想につながるのではないか。</li></ul> <b>【組織風土】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・人事異動などで、担当者が変わっても事業の継続性に問題が生じないようにする必要がある。</li><li>・他課との協働等、新しいことを提案して改善をしたいが、言える職場の雰囲気ではなく、提案も上司が気に入る事しかできない風潮があるため、提案を否定せず、どんどんやらせる風潮にしてほしい。</li></ul>	<b>【目録合わせ】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・住民とコミュニケーションをはかり、住民が何を求めているのかを理解することが大切だと思う。</li><li>・他団体と連携する際に丸投げせず、主体的に連携する意識が必要。</li><li>・行政機関上で考える事と住民が生活の中で考える事とは乖離していることもあると思うため、期待するターゲットの視点を想像することが大切。</li><li>・協働とは、市民と一緒に地域を運営していくことだと思う。庁舎から踏み出し、市民と共に考えることがとても大切だと思う。</li></ul> <b>【外部の団体と協力するうえでの不安全感等】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・柔軟な発想力や課題解決力、プロジェクト推進力、地域資源の発掘・活用力は、市職員に足りない考え方だと感じている。</li><li>・民間企業からの事業提案を受けた際に、予算が確保できていなかつたり意思決定がされていなかつたりする中で、民間企業とどのように付き合っていくかわからず、不安になる。</li><li>・情報発信をしているがほとんど届いていないと感じる。どこまで見てもらえているか測る方法はなく難しいと思う。</li></ul> <b>【人材育成】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・民間企業出身職員が増加している印象があるが、その人たちのこれまでの経験やスキルが活かされていないようを感じる。</li><li>・昔より研修の種類や回数が減っている気がする。</li><li>・今の部署だと外部の方と関わる機会が少ないので、もっとそういう経験を積みたい。</li></ul>

「仕事の進め方」としては、情報収集の不足や、外部の団体と交流する場の必要性、チャレンジしやすい職場環境づくりが必要といった声がありました。

「職員の意識・姿勢」としては、協力相手と目線を合わせる必要があるという声や、外部の団体との協力する上での不安全感などの声がありました。

その他、民間企業出身職員の前職での経験やスキルが活かされていないのではないか、といった意見もありました。

続いて、市役所の外から見たオープンイノベーションについて、民間派遣中の市職員の事例及び地域活動サポートオフィスの事例をご紹介します。

## (5) 株式会社ゼルビア 派遣職員 事例発表

株式会社ゼルビアでは、地域振興部に配属されています。ゼルビアは、フットボールのチームではありますが、「地域の発展に貢献できるクラブであること」というクラブ理念に基づき、日々仕事を行っています。

2025年度町田市行政経営監理委員会

5 事例発表① 株式会社ゼルビア派遣職員

### 1- Introduction



**業務内容**

所属 地域振興部  
部のミッション

もっと町田を好きになり、住みたい、住み続けたいと思うことができる街づくり

5つの軸(街づくり、福祉、健康、環境、子ども)を元に業務を推進

担当分野 健康づくり(健康アシスト)  
市民がゼルビアをきっかけとして健康づくりに興味関心を高めている状態

具体的には…

- ・健康イベントの企画、協働者集め、運営
- ・その他地域振興活動の企画、運営
- ・ホームゲームの運営

EXAMPLE まちなかスタンプラリー、朝活 等

EXAMPLE 下敷き配布、地域のイベント出店 等

EXAMPLE 設営撤収、エリア管理、イベント企画や対応 等

7

配属された地域振興部のミッションは、「もっと町田を好きになり住み続けたいと思うことができる町づくり」ですが、仕事を進めるうえでは、5つの軸として、町づくり、福祉、健康、環境、子どもを掲げ、それをもとに業務を推進しています。この5つの軸のうち、私の担当分野は健康づくりの分野です。市民がゼルビアをきっかけとし、健康づくりに興味関心を高められるように、業務に取り組んでいますが、いわゆる「ゼロから1」を作る仕事が多く、色々と苦労しながら進めています。そのほかの具体的な業務としては、ゼルビアの運営スタッフの一人として、ホームゲームの運営や地域でのイベント出店、企画運営に携わっています。

## (1) 民間企業での働き方や意識

ゼルビアは、ここ2、3年で急成長を遂げているところもあり、サッカー界のベンチャー企業といえるほど、スピード感を持って成長しています。そういった中で業務を進めていくために、企業ビジョンを全社員が共有しています。組織が小さいこともあってか、連携の意識が強いこともポイントだと感じました。例えば、ある業務について、部署間の間に落ちそうなものであったとしても、押し付け合わず、みんなが自分事としてとらえられることに、部署間の結束感の強さと信念を感じます。

2025年度山形市行政経営審査会議会  
5 事例発表① 株式会社ゼルビア派遣職員  
1- Introduction



民間企業での働き方や意識

- 部署間の連携
- 業務進捗の管理
- スピード感
- チャレンジできる環境と前向き思考の文化

企業ビジョンが共有されていることに加え、連携の意識が強く根付いている。  
部署内で、週次のKPI進捗確認を実施。また、月1で当該月の自分のミッションに対する振り返りミーティングを実施。  
週次でビジョン確認、各部署の進捗共有の全体会議がある。  
各部、各担当が持つ責任(責任者)が大きいことから、意思決定の速度は早い。  
何事も自ら考えて動くことが求められる環境。そんな環境だからこそ、新卒も含め、若い社員が非常に伸び伸びとしており、活躍している。トライ＆エラーで、失敗は振り返りつつ、ポジティブな点は大小必ず伝える姿勢。

また、週次や月次でビジョンの確認と業務の進捗状況について共有することで、全スタッフが同じ方向に目線を向けることができるよう徹底しています。業務進捗の管理については、部署内で週次のKPIの進捗確認を実施しています。また、月一で当該月の自分のミッションに対する振り返りのミーティングを実施しています。このミーティングでよいと感じたのは、他のスタッフのビジョンを確認できることや、振り返り内容に対して決してネガティブな声掛けをせず、ポジティブな声掛けで、自由な発言を認めていることです。

それ以外にも、各担当者の業務範囲が広いことからも、意思決定のスピードが非常に速いを感じています。さらに、チャレンジできる文化や環境があることや、前向き思考の文化があることもよい点と考えます。何事も自ら考えていくことが求められるという環境の中で、若い社員も、責任感や推進力があり、それぞれの職員の意思も認められる社内環境もすごく刺激的です。

トライアンドエラーという視点でも、ある程度の失敗は許容される文化があります。そこから振り返って、ネガティブな点の反省はもちろん、ポジティブな点も振り返るようにし、必ず次に活かすことを意識していることが印象的でした。

## (2)外部と連携する際に気を付けていること

Jリーグは、ホームタウンチーム制度を敷いているため、クラブを支えているスポンサー企業との連携は欠かせないものです。このなかでも特に、アシスト企業には、地域貢献活動の理念に賛同して協賛いただいている。

外部の企業等と連携する際には、平等性を確保する観点と、新たな視点からアイデアが生まれる可能性を見据えて、関係先全社に協力を呼びかけるようにしています。

次に、相手のメリットを意識したコミュニケーションをとるように心掛けています。企画の概要の説明をする際にも、ゼルビアとしてやりたいことの説明はもちろん、他企業の課題感をヒアリングしたうえで自分たちの企画をプラスアップしていく意識を持つようにしています。

また、自社の弱みを、協働によって補足する意識を持つようにしています。クラブの強みは、イベント運営等のノウハウが蓄積されていること等があげられますが、一方で、サッカーに興味がない層への訴求力が課題となっています。各企業との連携によって、クラブが苦手とする層に対してもアプローチできるかという視点も持って考えています。

2025年吉田市行政経営監査委員会

5 事例発表① 株式会社ゼルビア派遣職員  
2- Main theme

**(1)外部と連携する際に気を付けていること**

①平等性と先を見据えた情報共有

- 他の民間企業の力を活用する場合、クラブを支えるスポンサー企業を中心とした企業に声掛けを行っている。
- 特に、アシスト企業と接する企業群は、クラブが行う地域貢献活動の理念に賛同して協賛いただいている。
- その際、平等性の確保や専門外の分野であっても 新たな視点からのアイデアが生まれる可能性があることから、関係先全社に呼びかけを実施している。
- また、事業実施後は報告書を作成し、協力企業の拡大を狙って、全企業に対して情報共有を図っている。

②相手のメリットを意識したコミュニケーション

- 連携を行う場合、クラブ側からの企画概要の説明に加え、他企業の課題感をヒアリングし、当該企画の中で、相手先の「課題解決にいかに貢献できるか」を視野に入れながら、企画をプラスアップする。

③自社の弱みを理解し、協働によって補足する意識

- クラブの圧倒的な強みはイベント運営のノウハウが蓄積されていること、認知度、ファン、サポーターの熱量である一方、サッカーに興味がない層(特に単身世帯)への訴求力の弱さが課題となっています。ただ簡易に集客できるではなく、連携によって、クラブが苦手とする層にアプローチできるかを軸として考えるよう心掛けている。

### (3)行政がオープンイノベーションを進めるうえで気を付けるべきこと

固定観念を捨て、何事もチャレンジしてみることが大切なことだと思いました。前例がないからやらないではなく、前例がないからこそチャレンジしてみる姿勢は、クラブとして非常に大事にしていると感じています。やらない理由を考えることは簡単ですが、一步踏み出して、失敗を恐れずにやってみることが大切だと感じています。

また、相手のメリットを考えることも重要だと考えます。行政の目的と相手の目的が異なる場合、重なる点を早く見出すことで、双方の目線合わせができ、合意に至りやすいと考えます。

最後に、自分が前のめりで楽しむことや、面白がる姿勢を持つことも必要だと感じています。派遣当初は、「健康づくり」という言葉にとらわれ、「しっかりと体を動かすもの」としてスポーツのようなものを考えてしまっていましたが、思考を変え、「健康づくり」を多角的に捉えるようにしました。例えば、スタンプラリーという遊びに近い取組を街中で行うことで、街歩きによって健康にもつながり、まちの活性化にもつながる、そういう発想に至りました。

やらされ感の強い業務では視野が狭くなり、柔軟な発想が生まれにくいとも感じたところもあります。人から任された企画であっても、自分が好奇心を持てる方法を模索したほうが、モチベーションにもつながり、熱を伝えやすいと感じたため、そのような姿勢を忘れずに取り組むとよいのではないかと感じています。

以上が株式会社ゼルビアに派遣されている中で感じたオープンイノベーションを推進するうえで重要な意識です。

2025年度町田市行政経営監査委員会  
5 事例発表① 株式会社ゼルビア派遣職員  
2- Main theme  
①(2)行政がオープンイノベーションを進めるうえで気を付けるべきこと  
①固定観念を捨て、何事もチャレンジしてみる  
・前例がないからやらないではなく「前例がないからこそチャレンジしてみる姿勢」が大事だと感じた。  
・やらない理由を考えることは容易だが、一歩踏み出してみてこそ得られる成果は大きい。  
・まちの面白い創出、地域経済の活性化をテーマとしたスタンプラリーを町田駅周辺で実施。イベント実施にあたってアシスト企業の活用を行ってこなかったが、町田駅を拠点とする企業や商店に企画への協力を依頼。結果、クラブに興味はなかった駅の巻き込むことができ、また、参加しなかった企業からの反響も。  
②相手のメリットを考える  
・行政の目的と相手の目的の重なる点を早く探しすることで、双方の目線が合い、合意が得られやすい。また、素早い合意と動き出しには、人や組織度外視になっていないかの視点を持つことが必要であると感じた。  
③自分が前のめりで楽しむ、面白がる  
・配属当初は「健康づくり」という言葉に囚われ、「しっかりと体を動かすもの」という意識が強かった。遊びも健康づくりの一環と発想を転換したこと、健康づくりを多角的に捉えられるようになり、発想の幅が広がった。  
・やらされ感の業務では、視野が狭くなり、柔軟な発想が生まれにくいと感じた。人から任せられた企画であっても、自分が好奇心を持てる方法を模索した方がモチベーションにもつながり、熱を伝えやすい。  
10

## (6) 小田急電鉄株式会社 派遣職員 事例発表

小田急電鉄では、まちづくり事業本部エリア事業創造部に配属されています。エリア事業創造部は、小田急電鉄が経営ビジョンとして掲げている、「地域価値創造」という考え方を主導し、開発からその先の運用までを行う、エリア型まちづくりを推進している部署です。この中でも、藤沢・江の島チームに所属しており、主に「かながわ女性センター跡地利活用事業」というプロジェクトに携わっています。

2025年度町田市行政経営監理委員会

5 事例発表② 小田急電鉄株式会社派遣職員

**業務内容** (まちづくり事業本部エリア事業創造部)

**部門方針 (ありたい姿)**

**地域価値創造**を主導する部署として、**地域資源（ヒト、モノ、コト）を発掘・編集・活用**することで、各エリアのまちづくりを支援しながら、不動産事業を軸に多様な領域（**フルアセット・ライトアセット・ノンアセット**）で事業創造・拡大を実現している。  
⇒「**エリア型まちづくりの推進～開発から運営まで～**」

**担当エリア（チーム）**

藤沢・江の島チーム 11名（課長：1名／課長代理：5名／担当者：5名）

▶ **かながわ女性センター跡地利活用事業（江の島内／藤沢市公募事業）**  
ハード・ソフト両面の開発業務（江ノ島電鉄等との共同事業体）

▶ 藤沢市立鵠沼海浜公園「HUG-RIDE PARK」（藤沢市Park-PFI制度）  
公園施設管理運営業務（コンソーシアム体制）

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

11

5 事例発表② 小田急電鉄株式会社派遣職員

2025年度町田市行政経営監理委員会

**業務内容** (まちづくり事業本部エリア事業創造部)

かながわ女性センター跡地利活用事業（江の島PJ）

県内有数の観光地江の島の振興や魅力増進に資する、地域と調和のとれた利活用事業



事業地 (14,745.50m<sup>2</sup>)

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

5 事例発表② 小田急電鉄株式会社派遣職員

2025年度町田市行政経営監理委員会

**業務内容** (まちづくり事業本部エリア事業創造部)

かながわ女性センター跡地利活用事業（江の島PJ）

食・体験から江の島らしさを全身で満喫できるコンテンツを地域とともに作り上げる  
「(仮称) ENOSHIMA COAST LIFE PARK～江の島らしさを体感できるみんなの広場～」を提案



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

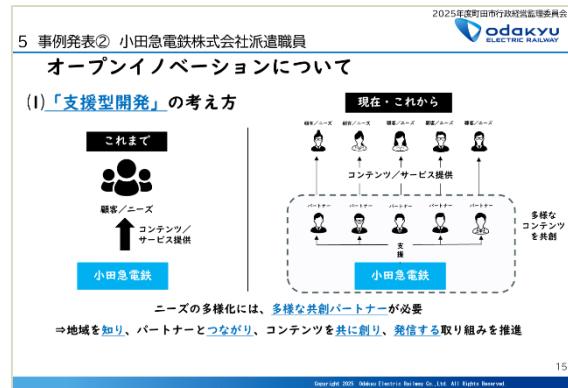
現在は、江の島内にある事業地について、江ノ島電鉄を代表企業とする共同事業体において、ハード・ソフト両面の開発業務を進めています。本プロジェクトでは、宿泊・飲食・駐車場など様々なコンテンツを計画しており、2027年度末の開業を目指しています。

## (1)民間企業派遣で学んだこと

1つ目は、「支援型開発」という考え方です。これは、小田急線の「下北線路街プロジェクト」で生まれた考え方です。

これまででは、小田急電鉄がお客さまやニーズを捉え、自分たちでコンテンツやサービスを提供していましたが、それでは相手に響かない場合もあり、課題感を持っていました。

そこで、地域を知り、地域で活躍するパートナーを見つけ、その方々と一緒に多様なコンテンツを創ることで、多様なニーズに応えていく、「支援型開発」という開発スタンスが生まれました。

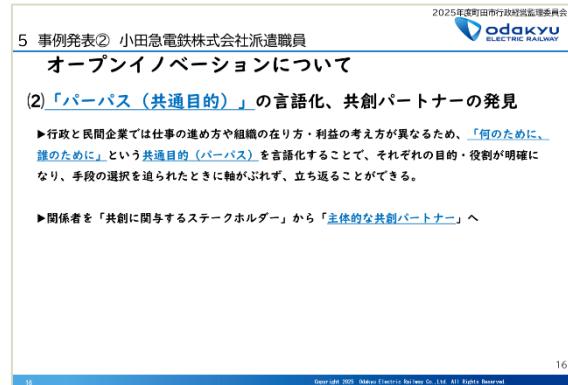


## 2つ目は、「パーパスモデル」という考え方です。

プロジェクトが大きくなり、関係者も増えていくと、「何のために、誰のためにやっているのか」という上位概念や共通目的を共有することが難しくなります。

そのため、「共通目的=パーパス」を言語化し、可視化することで、関係者がどのような目的・役割を持って携わるかが明確になり、プロジェクトやまちづくりが進みやすくなります。

直接的なインセンティブのためではなく、パーパスに共感し、目指すところを明確にすることで結果として自分たちのインセンティブに繋がる、という考え方で、関わってくれる主体的な共創パートナーを増やすことが重要なポイントです。



## (2) オープンイノベーションを推進するうえで行政が気を付けるべきこと

今回、オープンイノベーションを推進するうえで行政の職員として気を付けるべきと感じたことは 2 点あります。

1つ目は、「目的志向」を持つことです。何かしらの議論を進めていくと、手段先行型の議論になりがちですが、何のためにやっているのか、誰のためにやっているのかを明確にし、共有することで、そこに立ち返る習慣をつけることが大事だと感じました。これは、「町田市職員人材育成総合プラン25-29」に新しく追加された志向でもあります。

2つ目は、「他者理解」をすることです。相手がどんな人でどんなところにインセンティブを感じるのか、求めるものが何かを深く理解をすることです。

以上が小田急電鉄株式会社で働く中で学んだことと、オープンイノベーションを推進するうえで行政の職員が気を付けるべきと感じた事柄です。

2025年度町田市行政経営監査委員会  
  
5 事例発表② 小田急電鉄株式会社派遣職員  
オープンイノベーションについて  
(1) 「目的志向」を持つ ⇒ 目的の明確化及び共有 <仕事の進め方>  
どうしても手段先行型の議論になりがちだが、「なぜやるのか」、「誰に対してやるのか」というそもそも目的を明確にし、共有することで、目的に立ち返って議論を進めることができる。  
  
(2) 「他者理解」をする ⇒ 異なる属性の関係者を知る <職員の意識や姿勢>  
立場・考え方の異なる様々な属性の関係者（庁内外問わず）と仕事をするには、まず相手を知り、相手にとってのインセンティブ（関係構築、名譽・社会貢献、情報・権利）は何なのかを考える。

18

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

## (7) 町田市地域活動サポートオフィス 事例発表

町田市地域活動サポートオフィスにおいて、地域活動団体と行政等との協働の支援をする際に、気づいたこと・見えてきたことをお話しします。

はじめに、まず当法人について簡単にご説明します。2019年4月に設立し、「まちの団りごとにみんなが楽しく取り組み、自分らしくいられる『まちだ』づくり」というビジョンのもと、「つくる・ささえる・つなげる・かえる」ことを通し、活動団体をサポートしています。

2025年度町田市行政経営監査委員会

5 事例発表③ 町田市地域活動サポートオフィス

This infographic provides an overview of the services offered by the City of Chofu's Local Activity Support Office. It includes sections for 'Creating a Community' (立上げまち), 'Supporting' (ささえる), and 'Connecting' (つなげる). Each section contains icons and brief descriptions of the services provided.

立上げまち  
つくる

支援  
ささえる

連携  
つなげる

19

### (1) 地域活動団体が他団体と協働する際の課題と障壁

今日はあくまで地域の活動団体から、よく私たちが耳にする声にもとづいてお話しします。

特に多く聞かれる「協働あるある」は、互いの組織言語や組織文化が違うため、すり合わせが必要にもかかわらず対話やコミュニケーションの時間が十分に取れないという点です。

2025年度町田市行政経営監査委員会

5 事例発表③ 町田市地域活動サポートオフィス

### 地域活動団体が他団体(特に行政)と協働する際の課題と障壁

This section of the infographic highlights common challenges in collaborative work between local activity groups and the government. It features a circular icon with the text '協働あるある' (Commonplace of Collaboration) and a bulleted list of specific issues.

協働あるある

- 目的・目標・対象が共有ができずに事業(やること)だけがすすんでしまう。
- 組織基盤がある程度離れないと行政との協働が難しい(法人格がないと契約が結べないなど)
- お互いの強み、弱みが理解できないことで誤解が生じてしまう。
- 対話やコミュニケーションの時間が十分にとれない。
- 計画や予算にないことは取り組みにくい。
- 事業が固まっていて意見を反映する余地がない。
- 府内の複数の課とそれぞれにやり取りが必要。

21

## (2)サポートオフィスで支援の際に配慮していること

関係づくりの土台を整えるにあたっては、相手の力を信頼することを大切にしています。複数の組織や団体をつなぐ際には、それぞれの強みや弱みをしっかりと理解する必要があります。さらに、主体性を奪わないこともポイントだと考えています。何かと一緒に進めていく際に手を出し過ぎると、対等な関係性の構築が難しくなっていることから、特に意識が必要です。

続いて、進め方の工夫についてです。

スマール＆クイックスタートが重要で、まずは小さくても実施することを大切にしています。また、目的・目指すこと・対象を明確にし、手段の部分は柔軟に変更していくことも重要です。協働そのものを目的としないということも大切にしています。

自団体、関係者、地域・社会・未来それぞれの利益を考えることも大切です。特に「地域・社会・未来」の利益は、利害調整をするときに、双方それぞれの思いだけではなく、少しメタ的な視点を持つことにつながり、落としどころや共通目的を見つけやすくなるのではないかと考えています。

最後に、具体的な支援の際には、想いや課題を引き出して言語化することを意識しています。お互いのできること・できないことを明確にする。場合によってはやると決めたことであっても、目的に沿っていない場合はやめる選択をするなど、柔軟に支援を進めています。

2025年度町田市行政経営審議委員会  
5 事例発表③ 町田市地域活動サポートオフィス  
サポートオフィスで支援の際に配慮していること

■ 関係づくりの土台  
・相手の力を信頼する  
・強み・弱みを理解し翻訳する  
・主体性を奪わない(手を出しすぎない)

◆ 進め方の工夫  
・スマールスタートを大切にする  
・目的(めざすこと)・対象は明確に、手段は柔軟に  
・「協働」を目的化しない  
・3項(自分、関係者、地域・社会・未来)の利益を考える

◆ 支援の内容  
・想いや課題を引き出し、言語化する  
・できること／できないことを明確にする  
・やめる・やらないも選択肢にする

22

### (3) プラットフォーマーとしてどのような姿勢や能力が求められるか

そもそもプラットフォームとは、複数の参加者をつなぎ、価値を交換する場や仕組みです。

地域活動サポートオフィスでは、市民協働フェスティバルまちカフェを地域活動のプラットフォームと位置付けています。今年度は約150団体が参加しました。地域の活動団体、行政、企業と様々な団体が参加しており、取り組む分野も文化・環境・福祉と多岐にわたります。多くの団体が参加し、様々な声が上がる中、それらの意見をまとめ、当日を迎えるためにどのような姿勢で進めているかをまとめました。

2025年度町田市行政経営監査委員会  
5 事例発表③ 町田市地域活動サポートオフィス  
プラットフォーマーとしてどのような姿勢や能力が求められるか

• 「できる」方法と一緒に考える姿勢  
• お互いの目的を達成できる落としどころを探し出す姿勢  
• 困っていることをや求めていることをくひらく>姿勢

大切なことは、「できない」ではなく「できる」方法と一緒に考えていくことです。また、それでも「できること」は、目的を達成するための落としどころと一緒に探していく姿勢が重要です。

相手の要望を聞くだけでは相手をお客様にしてしまうので、自分たちの困っていることや、求めていることも「開いて」「いく、オープンにしていく姿勢が大事だと考えています。

「オープンイノベーションを育む仕事の流儀」と聞くと、コーディネートの部分が着目がされがちかと思いますが、各種の手続きやルールを理解するといった地味な仕事も多く存在しています。そのため、オープンイノベーションを進めていく際には、一つの組織や個人が担うというより、それぞれの組織や個人の強みを活かしあうことが大事なのではないかと思います。

2025年度町田市行政経営監査委員会  
5 事例発表③ 町田市地域活動サポートオフィス  
プラットフォーマーとしてどのような姿勢や能力が求められるか  
行政の強みの例

- ・調整
- ・コーディネート
- ・仕組みづくり
- ・マネジメント
- ・ファシリテーション
- ・サポート
- ・事務局

会場や備品の調整、ルールや制度の確認  
人と人、人と団体・組織などをつなぐための連絡や面会  
新たなプロジェクトやプログラムの立ち上げ、運営ルールづくり  
目的の共有、役割分担、危機管理  
会議や話し合いの場の設計・進行  
活動、事業、企画の実施のサポート  
会計、各種手続き

プラットフォームの運営は、多岐にわたる細かい調整や事務の積み重ね。  
一つの組織、個人で担うのではなく組織や個人の強みを活かして担う

もう一つ事例を紹介します。「市民協働フェスティバルまちカフェ」が一年に一度のイベントだとすると、それを日常の中につなげていくことが大切だと考え、毎月第一木曜日に市庁舎2階で「まちカフェオープンデー」を開催しています。まさにオープンイノベーションを実現できる場を市庁舎内につくりたいという思いから実施しています。たくさんの方に来ていただき、つながることができるとを目指し、開催しているものです。

#### (4) 地域活動サポートオフィスにおける組織の基盤強化・人材の育成について

サポートオフィスの取組について 4 点ご紹介します。

1 つ目は「ニーズの把握」として、現場の声からスタートしていくことを重視しています。定期的に地域団体のお話を伺い、その中から事業改善、事業立案につなげています。

2 つ目は「他流試合」です。他組織からの講師や会議の進行等の依頼をいただいた際に、できる限り受けることで、自分たちのスキルアップや視点を広げていきたいと考えています。また、他地域と一緒にを行うプロジェクトにも積極的に参加するようにしています。

3 つ目は「定期的なインプット」です。研修や書籍などで、定期的にインプットしています。研修は可能であれば複数名で参加し、得た知識をできる限り職場で共有することを大事にしています。

4 つ目は「身近なモデルの経験から学ぶ」ことです。市内の様々な団体や様々な方の経験をお話しいただく会を開催しています。「聞く」ことで話す側、聞く側双方に気づきがあるため、他者の経験を聞くことは、人材育成にとって大切ではないかと考えます。府内で経験者の経験談を聞くようなトークイベントが定期的に開催されてもよいのではないかでしょうか。

以上が我々サポートオフィスが取り組む「オープンイノベーションを育む仕事の流儀」です。

市民・企業・行政が協働し、より良い地域づくりを推進できるよう、これからもコーディネーターとして活動してまいります。

2025年度町田市行政経営審議委員会

5 事例発表③ 町田市地域活動サポートオフィス  
組織の基盤強化/人材の育成について

サポートオフィスの場合

- ニーズの把握 現場の声からスタート。ニーズを聞いて事業改善、事業立案
- 他流試合 他組織からの講師や進行依頼やプロジェクトへの参加を積極的に受ける。
- 定期的なインプット 研修、他組織へのピアリング、書籍など。  
各自のインプットや職場で共有
- 身近な<モデル>の経験から学ぶ  
「経験共有会」、「コーディネーター研究会」など。  
聞くことで聞く側聞かれる側双方の気づきになる

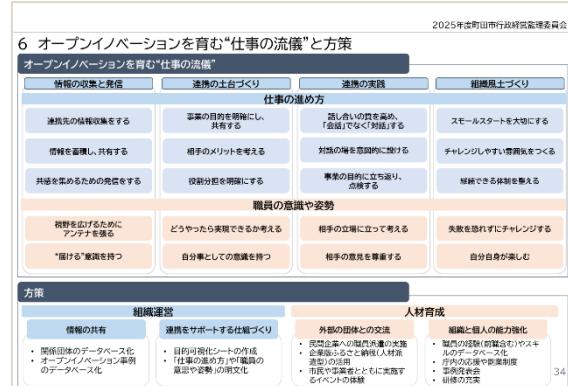
提案 府内で経験者(職員)の経験談を聞くトークイベントを定期開催

33

## (8) オープンイノベーションを育む“仕事の流儀”と方策

職員の課題認識や、事例発表を踏まえ、町田市が、今後、さらにオープンイノベーションを進めていく上で、必要となる仕事の流儀をまとめました。

上段が「仕事の進め方」です。まず、情報の収集と発信が、オープンイノベーションの初めの一歩になります。連携の土台づくりでは、事業の目的を明確にし、相手のメリットを理解することが重要です。また、役割分担を明確にすることで、連携がスムーズになります。そして、連携の実践にあたっては、ただ単に話す「会話」でなく、相互理解を深め、共に考え、新しい気づきや決策を生み出す「対話」を行うこと、対話の場を意識的に設けることが求められます。また、予め定めた目的から外れていないか振り返ることも必要です。最後に、組織風土として、新しい取組に積極的に取り組むことができる、チャレンジしやすい環境を整えることが重要で、継できる体制づくりも忘れてはいけません。



続いて中段が、職員に必要な意識や姿勢です。市役所の内外にアンテナを張り、既成概念にとらわれることなく、どうやったら実現できるかというポジティブな思考で取り組むこと、相手に丸投げせず、自分事として取り組むことが必要です。また、連携にあたっては、自分の目的と相手の目的の整合を図ることや、相手のメリットを考えることなど、相手の立場になって考える意識に加え、失敗を恐れず挑戦する姿勢が必要です。新しい取組にはリスクがありますが、そこから学ぶことが成長につながります。最後に自分自身が楽しむ姿勢も大切です。自分が楽しめない仕事では、協力者との間に、オープンイノベーションに向けた熱を生み出すことができません。

下段には、これらの仕事の流儀を市役所全体で進めていくための方策をまとめました。組織運営としては、情報共有の仕組みを整え、連携をサポートする体制をつくります。取組としては、関係団体や好事例をデータベース化することや、目的の共有・振り返りを行うための「目的可視化シート」を作成し、連携を行う際の「仕事の仕方」や「職員の姿勢・態度」を明文化します。人材育成では、職員の派遣や受け入れ、外部の団体と共に実施するイベント等を職員が経験することで、外部の団体との交流を拡げます。また、職員が持つ経験やスキルを府内で共有・活用し、研修を拡充するなどし、組織と個人の能力を更に強化していくことが必要だと考えています。

## 5 オープンイノベーションを育む仕事の流儀と方策に対する評価と助言～意見交換～

### (1) 佐藤委員

#### 発言のポイント

- オープンイノベーションの推進のためには、「微重力思考」を持ち、無謬性を排除することが重要である。相手の目線に立ち、ポジティブな捉え方することや、職員一人ひとりが楽しみ、進めていくことで、専門分野や担当する業務の壁を越えた新たな価値の創出につながる。
- 行政計画は予定調和的なものが多いが、オープンイノベーションは、やってみなければわからない側面がある。失敗してもよいという気持ちで、柔軟な計画を作り、予定調和でない形で進めるといいのではないか。
- そういう意味でも、結果よりプロセスを重視し、トライアンドエラーを繰り返しながら、どういった過程でよい結果につながったのかをまとめるとよい。



～結果ではなくプロセスを重視する～

- 町田市地域活動サポートオフィスの取組は先進的で、行政と地域活動団体をつなぐ大きな役目を果たしているが、大切なのは、現在の状況・結果だけではなく、プロセスである。
- サポートオフィスの設立後に、まずは地域団体に直接足を運び、意見交換をしたうえで各団体の事業を支援していたというお話があったが、実際役に立つのは、こういった過程や苦労、手続きである。オープンイノベーションのデータベースを作成する場合は、事例の結果集にするのではなく、こういったところも加味して作成いただきたい。

～「微重力思考」を持つことの重要性～

- オープンイノベーションを推進するうえで大切だとよく言われるのが、「目線を合わせる」ことだが、これは昨今「微重力思考」を持つことであるといわれている。
- 「微重力思考」とは、専門分野や担当する業務の壁を越え、異なる立場や視点を持つ人々が協力するための思考方法であり、専門性という「重力」から一時的に解放され、「立場を浮き上がらせる」イメージである。違う分野・部署の方々と目線を合わせ、共通の課題に対して何ができるか話し合うには、こういった目線を上げたコミュニケーションをとる必要がある。
- コミュニケーションにあたっては、社会における自分の立ち位置がどうなっているのかを相対化することで、相手と目線を合わせることもできるのではないか。

～相手の意見をポジティブな思考で受け取る～

- 相手のメリットを考えるには、相手の意見に対してポジティブに反応することが重要。自分にとって、どんなに荒唐無稽なことであったとしても、頭ごなしに否定しないで、その意見の中にどんなメリットがあるだろうとか、どんな可能性があるだろうとかをポジティブシンキングで受け取ることが必要ではないか。

### ～無謬性を排除し、チャレンジしていく必要性～

- 行政の場合、新たな取り組みや事業を行う際に、「失敗してはいけない」という考えが前面に出てしまうことが大いにあるが、そうなると新たな提案に対してもポジティブに反応できないことがある。相手の意見にどんな可能性があるかをポジティブに考えることは大切なことである。
- いわゆるPDCAサイクルは、まさに失敗を前提にする議論である。無謬性をいかに排除するか、チャレンジしやすい環境を整えていくかで、スピード感のある意思決定が可能になる。

### ～物事を「楽しむ」ことの重要性～

- オープンイノベーションを行政の文化として定着させていくにあたっては、内的動機づけが必要である。ゼルビア派遣職員からの発表にもあったが、重要なのは心の中から起きてくる動機、つまりやりたいという好奇心であり、これを育めるかが重要である。
- みんながオープンイノベーションに取り組むことが当たり前で、失敗しても大丈夫という雰囲気をいかに作っていくかが大切であり、それには、やはり一人ひとりが「楽しむ」ことが一番重要なのではないか。

## (2) 山本委員

### 発言のポイント

- 小田急のパーパスモデルに倣い、目的を明確にし、解決すべき課題を連携先の企業と合わせるとよい。個人と組織の目標を「利益」ではなく、地域社会の活性化という上位目的に一致させることが重要である。
- 全ての問題をオープンイノベーションで解決しようとせず、行政側に裁量のある内容について積極的に進めていく必要がある。
- 民間企業の発想を知るという意味では、市職員の副業制度を導入することなどでも理解を深められるのではないか。



～目的志向の重要性～

- 小田急電鉄株式会社での事例でもあったように、行政と民間企業の目的は異なるものであることが多い。
- 目的を明確にし、解決すべき課題を連携先の企業と合わせる、もしくは、個人と組織の目標を「利益」ではなく、より高い価値(ハイヤーパーパス)として設定する必要がある。

～従来型のオープンイノベーションからの転換～

- 全ての問題をオープンイノベーションで解決しようとするのではなく、行政側で裁量のある箇所、規制緩和ができるものについて、積極的に進めていく必要があるのではないか。
- これにあたっては、互いに合意した仕様書に基づき、その枠組みの中で新たな価値を生み出すという従来型のオープンイノベーションから、仕様書そのものをゼロから作り上げるといった柔軟な発想も必要である。

～副業制度の導入～

- 民間企業の発想を知ることは重要であり、市から民間企業への派遣は大変良い取組である。また、町田市地域活動サポートオフィスの取組も、伴走支援の取組として素晴らしい。
- 一方で、課題にもあったように、市役所も人手不足が叫ばれていることから、民間企業への派遣を増やしていくことは難しいと考えられる。そのため、例えば週休四日制や副業制度を導入することなどにより、外部視点の理解を深めることができるのでないか。
- また、利害関係のあるステークホルダーから、利益を共有できるパートナーになるために、民間への理解を深める取り組みを推進していただきたい。

### (3) 岡本委員

#### 発言のポイント

- 外部の組織との関係づくりの際は、マーケティングにおける「顧客理解」と同様に、相手を深く知ることが大切である。
- 相互理解には、「対話」による共感度の向上が欠かせないものである。
- オープンイノベーションには、変革に必要な「コンピテンシー」が求められるため、この特性を持つ職員をモデルとした研修を実施するとよい。
- また、これまでオープンイノベーションに携わった職員に相談できる体制づくりについて検討いただきたい。



～相手を深く理解することの必要性～

- 外部の組織と一緒に何かを作り上げる際には、その組織との関係そのものを築き上げる必要がある。マーケティングにおいては「顧客理解」というものである。
- 「顧客理解」とは、商品やサービスを利用する人々のニーズや価値観、行動特性などを深く理解することで、戦略や商品開発につなげるものであるが、相手方との関係づくりもこれと同様で、属性などで画一的に捉えるのではなく、深く捉えることが重要である。

～対話を重ねることによる相互理解～

- 事例発表でも出てきていたが、様々な団体や企業とのやりとりをしていても、最初から認識が一致することではなく、対話を重ねることによって「共感度」が高くなる。
- そういう意味でも、オープンイノベーションによる価値創造には、「対話」が欠かせない。「対話」は、相手の言ったことを踏まえ、次の段階につなげていくアプローチである。

～関係性構築のためのフレームワーク PRAM の重要性～

- 佐藤委員のお話にもあった PDCA は、一般的には業務の品質向上のフレームとされているが、オープンイノベーションにおいては、関係構築が重要になる。その際に有効なフレームワークが、PRAM である。
- Plan、Relation、Agreement、Maintenance の頭文字をとっているものだが、ここで重要なのは、関係づくりをする中で、どこに共感のポイントを持ってくるのか、それをどのように維持していくかということである。

～コンピテンシーとハイパフォーマーについて～

- オープンイノベーションには、変革に必要な「コンピテンシー」が求められるが、コンピテンシーは実地を通じ、時間をかけないとなかなか身につかない。
- そのため、ハイパフォーマーの行動特性を明らかにし、それをモデルにした研修を実施すると効果的である。あわせて、実際にオープンイノベーションの取組に携わった職員に対して相談できる体制づくりについて検討いただきたい。

## (4) 石阪市長

### 発言のポイント

- 異なる組織と議論を重ねる際は、相手の背景・文化を理解し、言葉の翻訳ができるかどうかがポイントになる。
- 翻訳するために知識を得るということは、単なる情報収集をするということではない。そういう意味で、現場に足を運び、相手を深く理解することが重要である。



### ～言葉や文化の「翻訳」の重要性～

- 過去に東京湾の葛西臨海公園における開発事業に携わった際、様々な分野の専門家や、行政職員が集まり議論していたが、意思疎通が難しかった経験がある。そこで、各人の言葉を「翻訳」する職員の存在が、会議を円滑にしていた。
- その職員は、ただ単に言葉の意味を伝えるだけでなく、それぞれの文化や、弱み・強みなどをわかりやすく伝える役割を担っていた。関係づくりを進めるうえでは、大変重要なと感じた。

### ～現場に足を運ぶことの重要性～

- オープンイノベーションと聞くと、最初の一歩に迷いがちだが、まずは「知ること」がカギになる。そして、知ることは単なる情報収集にとどまらず、相手を理解し、異なる立場や文化をつなぐ「翻訳」の力が求められる。
- この「翻訳」には、知識の深化だけでなく、現場に足を運び、相手を理解する姿勢が欠かせない。市職員にとって、「翻訳する力」は不可欠なものになりつつあることから、ある意味、「仕事の流儀」の一つといえるのではないか。

## 6 地域課題解決に向けたオープンイノベーションの今後の展開～意見交換～

### (1) 佐藤委員

#### 発言のポイント

- 「官民連携」は互いの立場を守ったまま進めるものだが、オープンイノベーションは伴走型であり「パートナーシップ」に近いものである。新しい概念は古い言語でなく、新しい言葉で理解することが重要ではないか。
- 地域課題の解決には、行政の力だけでは難しい。民間との対等な関係を前提に、行政組織のフラット化を進め、パートナーシップの構築を進めるとともに、官民が議論する場としてハッカソンなどを活用し、多様なアイデアを創出するとよいのではないか。



～新しい言語で理解をすることを心がける～

- オープンイノベーションを「官民連携」と混同する人がいるかもしれないが、これは全く別物である。「連携」とはあくまで互いのポジションや領域を守ったまま進めていくものである。
- オープンイノベーションの場合、一緒に考えを深めていく伴走型であることから、「連携」ではなく「パートナーシップ」の方が意味合いとしては近いと考えられる。
- 新しい考え方を理解するには、古い言語ではなく、新しい言葉そのもので理解していくと本質を理解できるのではないか。

～共通課題の設定と組織のフラット化の重要性～

- 出雲市の「イズモノマド」という例にもあるように地域的な課題解決のために必要な人材は、必ずしも行政職員とは限らない。地域課題を民間の方々に届け、共通意識とすることで、解決に向けて仲間を募っていくこともよい事である。
- 出雲市の例でも、若い人が活躍しており、オープンイノベーションを「パートナーシップ」と捉えると、対等な関係を前提とするものであり、年齢は関係ない。
- 従来の日本の組織は軍隊方式で、ピラミッド型であり、パートナーシップの構築には不向きである。パートナーシップの構築には、組織のフラット化・組織改革を進めていく必要がある。

～ハッカソンの提案～

- 期間を定め、行政と民間企業が一緒に議論をする場として「ハッカソン」という取り組みも最近話題になっている。
- 様々な課題を解決し、新たな価値を創造するには、官民が一緒に議論する場が必要である。「平場」での議論を促進し、予定調和ではなく多様なアイデアを出すための手法の一つとしては面白い取組である。
- 民間企業との協働にあたっては、できないことは任せる姿勢も大切ではあるが、そこから学ぶことも重要である。知見をどのように自分たちのものにしていくか考えながら今後の取組を検討いただきたい。

## (2) 山本委員

### 発言のポイント

- 場の提供や企画もオープンイノベーションの一環であるが、オープンイノベーションが目的化しないように心掛ける必要がある。推進にあたっては、役割分担が重要で、振り返りの仕組みも整える必要がある。
- 仮説を立て、実証実験として取り組むことも有効である。成功を前提とせず挑戦することで、職員のチャレンジ精神を育成できるのではないか。



～オープンイノベーションを目的化しないことの重要性～

- 事業を他団体と共に実施することだけでなく、「場の提供」や「アドバイス」あるいは「企画・設計をオープンの場でやる」こともオープンイノベーションの一環である。
- 一方で、全ての事業、プロセスにおいてオープンイノベーションを活用する必要はないため、目的化しないことが重要である。

～マネジメントと評価の重要性～

- オープンイノベーションは複数の主体がプロジェクトに参画するため、全体のマネジメントが必要になる。このマネジメントを誰がやっていくかが明確になっていないと、目的の実行と管理が難しくなる。
- また、町田市地域活動サポートオフィスのような支援主体の存在も重要なものであるため、様々な団体が役割分担をしたうえで進められるようにする意識も忘れてはいけない。行政はプロセスごとに最適な関与方法を選択する必要があるのではないか。
- オープンイノベーションの成果を評価する必要もある。投入資源と創出価値の関係を把握し、パートナーシップの過不足・改善点を検証する仕組みを作るべきである。

～実証実験により職員のチャレンジ精神を育成する～

- オープンイノベーションは、行政の慣習とあわない部分もあり、すべての事例において成果が出てくるとは限らないものもあるため、実証実験として位置付けることも有効ではないか。実施にあたっては、ただやってみるのではなく、仮説を立てたうえで進めていただきたい。
- 実証実験は、必ずしも成功するものではないことを認識したうえで取り組むことで、職員のチャレンジ精神の育成にもつながるのではないか。

### (3) 岡本委員

#### 発言のポイント

- 異なる組織間の議論では、心理的安全性が重要となる。否定や嘲笑を避ける雰囲気づくりにより、自由な発言や新しい発想が促進され、組織開発の中心課題として創造的議論を支えることになる。
- 変革には、雰囲気を変える「メンテナンス」と、やることを変える「タスク」の両面が必要である。理想を描く視点と現状分析の視点の両方を用い、対話を機能させるため、知識共有を重視する仕組みが不可欠。



#### ～心理的安全性の重要性～

- 社内では自然にできる話し合いも、異なる組織間では進め方を工夫する必要がある。心理的安全性の重要性が高まり、否定や嘲笑を避ける雰囲気づくりが発言の自由度を高める。
- そういう意味では、心理的安全性が確保されると、思いつきや新しい発想を気軽に共有できるようになる。近年はこの意識が組織開発の中心課題となり、創造的な議論を促進する要因となっているといえる。

#### ～組織変革における M(Maintanance)と T(Task)の役割～

- 組織変革には、2つのアプローチがある。一つはメンテナンスで、組織の雰囲気を変える、組織開発と呼ぶ。もう一つはタスクで、組織がやることを変える、成果や実績・改善方法を変えることである。
- 組織開発には「理想を描くポジティブアプローチ」と「現状の問題を明確化するギャップアプローチ」がある。欠点探しではなく長所を伸ばす視点と、現状分析による改善視点を併用することが重要である。

#### ～対話における知識の重要性～

- 対話を機能させるには、関係者間での知識の共有が不可欠である。知識の共有が不足していると、議論が混乱してしまうこともある。
- 対話の手法は様々だが、参加者の間で知識を共有化していく仕組みを設けるとよいのではないか。

## (4) 石阪市長

### 発言のポイント

○行政は失敗を避けがちだが、オープンイノベーションでは「まずやってみる」姿勢が重要である。実証実験のような、経験を通じて現場で学び、そこで想定外の課題や新しい視点を得ることで、組織文化の改革と職員のチャレンジ精神を育成できるのではないか。



～まず「やってみる」姿勢の重要性～

- 行政は失敗を避ける傾向が強いが、オープンイノベーションでは、とりあえず「やってみる」姿勢が重要である。完璧に計画して実行するよりも、一定の準備をしたうえで、現場で学ぶことが価値を生むのではないか。
- 「まずやってみることで、当初の想定を超えた結果や課題が明らかになる。机上の計画では見えない現実を体験することが改善につながり、予定調和を越えていく可能性があるのではないか。
- まちだ〇ごと大作戦は、「市民のやりたいことを実現する」をキヤッチフレーズに、「お金は出すが口は出さない」という方針を掲げていたが、「やりたいことを実現できないのは、行政の規制が障がいとなっているからだ」との批判を受けたことがあった。
- この視点はこれまで持つていなかったもので、やってみて初めてわかったことであり、大きな気づきとなって、まちだ〇ごと大作戦の「部局を超えて、何ができるかといった視点でサポートする」姿勢につながった。
- 実証実験を通じて、相手の事業や立場への理解が深まる。失敗や摩擦も、話し合いを重ねることで改善できる。やってみて初めて分かる。
- 「やらなければ気づけない」経験が、行政組織に新しい視点をもたらし、更には職員のチャレンジ精神を高める。これは今後のオープンイノベーション推進に不可欠な文化になると考える。