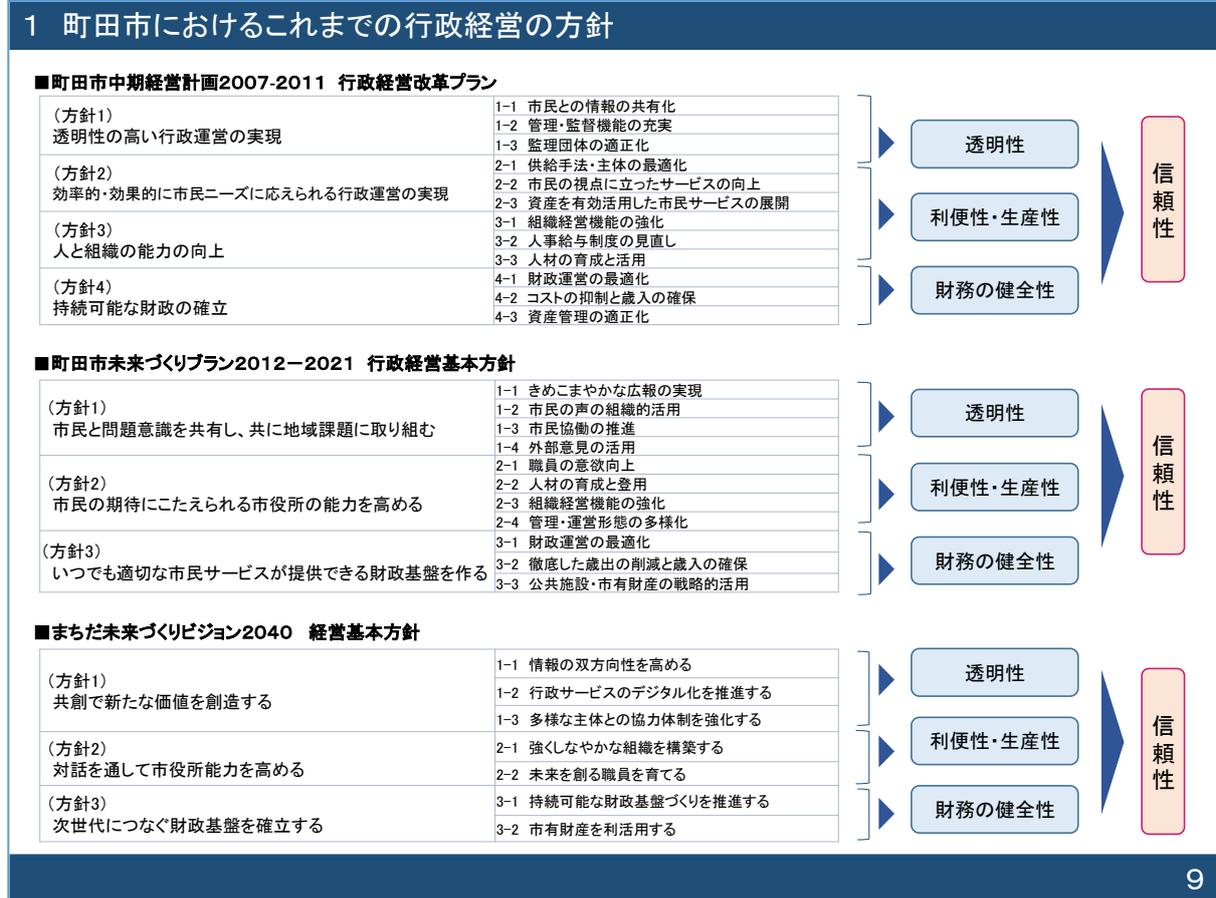


第2部 経営基本方針に基づく取り組み

(1) これまでの経営基本方針



続いて第2部は経営基本方針に基づく取り組みです。

まず、町田市におけるこれまでの行政経営の方針について説明します。

町田市におけるこれまでの行政経営は、2007年の中期経営計画から、今回の経営基本方針に至るまで、「透明性や利便性・生産性、そして財務の健全性」という共通の性質を持って取り組み、市民のみなさまからの信頼性を高めていくよう、行政経営に取り組んできたところです。

(2) まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針

2 まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針		資料編：9～12頁
(1)経営基本方針1 共創で新たな価値を創造する		
①課題		
課題1 多様な担い手との連携 複雑化・多様化していく市民ニーズや行政課題に、より適切に対応していくため、市単独ではなく、市民や事業者等と一緒に課題に向き合い、解決していく必要がある。	課題2 デジタルシフトの推進 デジタル技術の活用により、市民にとって、すぐ使えて、簡単で便利な行政サービスの実現を目指していく必要がある。	課題3 行政のプラットフォーム化 多様な主体が公共サービスの担い手になれる環境を整備していくとともに、最適な担い手と一体となって地域の課題を解決できるよう、外部からのアイデアとスキルを積極的に受け入れていく必要がある。
②主な取組		
課題を解決するための施策 改革項目1-1 情報の双方向性を高める 改革項目1-2 行政サービスのデジタル化を推進する 改革項目1-3 多様な主体との協力体制を強化する	主な取組 <ul style="list-style-type: none"> ● 情報の双方向性を高める <ul style="list-style-type: none"> ➡市民の声を共有できるデータベースの構築・活用 ➡アウトリーチにより市民ニーズを収集する仕組みの構築と政策展開 ● 行政サービスのデジタル化を推進する <ul style="list-style-type: none"> ➡行政手続きのオンライン化により、窓口に行かなくても各種行政サービスの申請から決済までを完結できる仕組みの構築 ● 多様な主体との協力体制を強化する <ul style="list-style-type: none"> ➡多様な主体が知恵を出し合い地域の魅力向上と課題解決に繋げる共創プロジェクトの推進 	
③展開のポイント		
<ul style="list-style-type: none"> ● 市民の声の集約・分析と施策・事業への反映 ● 誰もがデジタル化の恩恵を受けられる行政サービスへの転換 ● 事業スキームの構築、システムの開発、事業の実施など全ての事務を行政が単独で担うフルセット主義からの脱却 		

10

まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針1「共創で新たな価値を創造する」について、課題、主な取組、展開のポイントをまとめています。

まず、①では3つの課題を示しています。課題1は多様な担い手との連携です。複雑化・多様化していく市民ニーズや行政課題により適切に対応していくため、市単独ではなく市民や事業者などと一緒に課題に向き合い、解決していく必要があります。

課題2はデジタルシフトの推進です。デジタル技術の活用により、市民にとって、すぐ使えて、簡単で便利な行政サービスの実現を目指していく必要があります。

課題3は行政のプラットフォーム化です。多様な主体が公共サービスの担い手になれる環境を整備していくとともに、最適な担い手と一体となって地域の課題を解決できるよう、外部からのアイデアとスキルを積極的に受け入れていく必要があります。

続いて②は主な取組です。具体的な取組としては、市民の声を共有できるデータベースの構築・活用、アウトリーチによる市民ニーズを収集する仕組みの

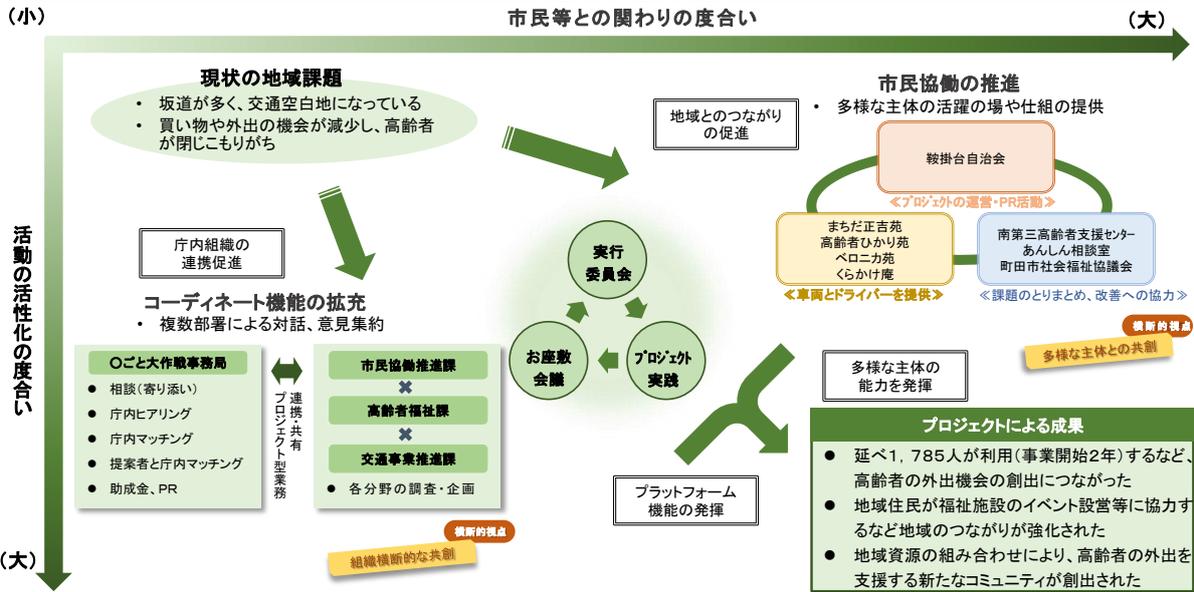
構築と政策展開、そして、行政手続きのオンライン化により、窓口に行かなくても各種行政サービスの申請から決済までを完結できる仕組みの構築、さらには、多様な主体が知恵を出し合い、地域の魅力向上と課題解決に繋げる共創プロジェクトの推進に取り組んでいきます。

そして、③展開のポイントですが、市民の声の集約・分析と施策・事業への反映、誰もがデジタル化の恩恵を受けられる行政サービスへの転換、全ての事務を行政が単独で担うフルセット主義からの脱却を意識して取り組んでいきます。

(1)経営基本方針1 共創で新たな価値を創造する

事例紹介 ~ まちだ〇ごと大作戦・鞍掛台買い物・外出支援プロジェクト~

高ヶ坂・成瀬地区は、地形的に坂道が多く高齢になると買い物や外出の機会が減少し閉じこもりがちになる。そのため、鞍掛台自治会が中心となって、高齢者支援センターと福祉施設事業者が連携し、地域において買い物・外出にお困りの高齢者を対象に、福祉施設事業者の送迎車の空き時間を利用した新たな買い物・外出支援の仕組みを創設した。



「共創で新たな価値を創造する」の具体的な事例として、まちだ〇ごと大作戦の取組を紹介します。

まちだ〇ごと大作戦は、市制60周年となる2018年から実施し、市民、団体、事業者が自らやってみたい夢を実現する取組を支援するプロジェクトです。

ここでは、その1つのプロジェクトである「鞍掛台買い物・外出支援プロジェクト」を紹介いたします。この取り組みは、高齢者の外出機会減少を防ぐため、鞍掛台自治会が中心となって、高齢者支援センターや福祉施設事業者と連携し、福祉施設事業者の送迎車の空き時間を利用した買い物・外出支援の仕組みを創設したものです。

このプロジェクトのスキームを分析するため、資料では横軸、縦軸の2軸分析にてイメージ化をしました。

左上に「現状の地域課題」がありますが、現在は、「交通空白地になっている」「高齢者が閉じこもりがち」などといった課題があります。

そこで、横軸、市民等との関わりの度合いのベクトルについて説明します。鞍掛台自治会が中心となって、プロジェクトの運営・PR活動を進め、福祉施設の事業者が、送迎車両とドライバーを提供し、町田市社会福祉協議会などが、

課題のとりまとめ、改善への協力を担うなど、3者がそれぞれの能力を発揮し、一体となって取り組んでいます。まちだ〇ごと大作戦では、このように地域とのつながりを促進し、「多様な主体の活躍の場や仕組の提供」を行います。

次に、現状から縦軸、活動の活性化の度合いのベクトルについて説明します。地域からの相談を受け、まちだ〇ごと大作戦の担当者がコーディネート機能を担い、相談内容に関係する市民協働推進課や高齢者福祉課、交通事業推進課などをつなぎ、これらの部署による対話を通じて、地域課題を解決していくための検討を進めていきました。

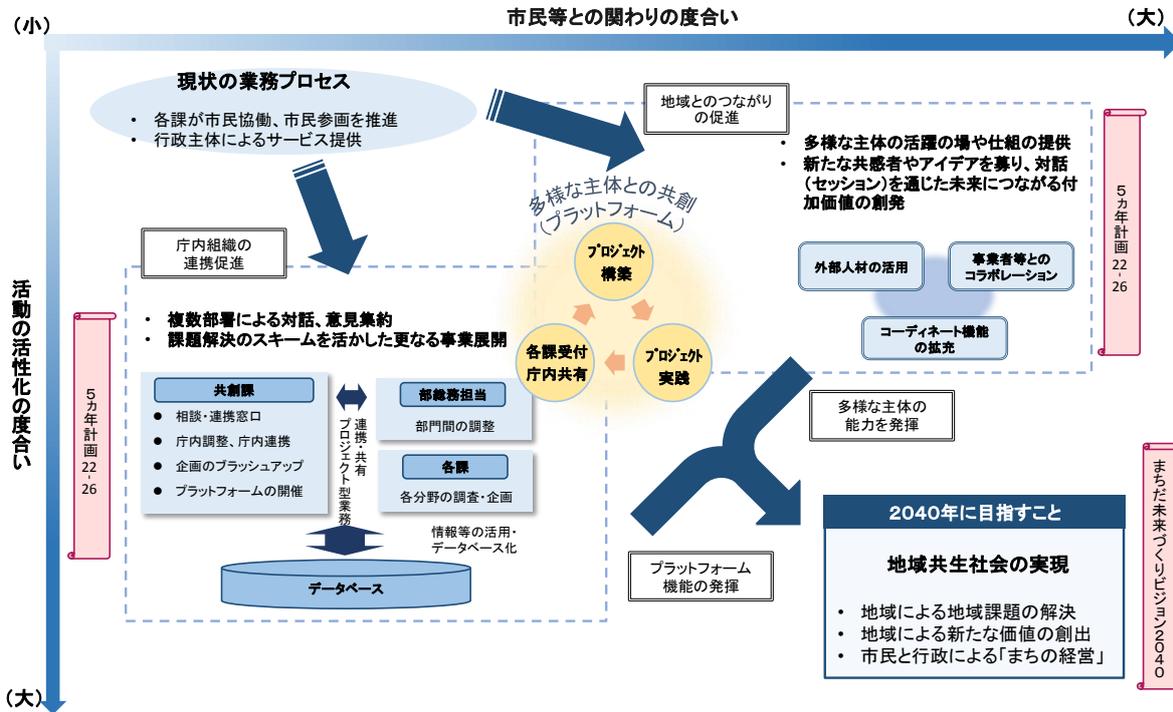
こうした取組の結果、プロジェクトの成果としては事業開始2年で延べ1,785人が利用し、高齢者の外出機会の創出につながったこと、地域住民が福祉施設のイベント設営に協力することで地域のがんがりが強化されたこと、地域資源の組み合わせにより、高齢者の外出を支援する新たなコミュニティが創出されたことなどが挙げられます。

また、この活動は各福祉施設の事業者が、送迎車両に係る人件費や燃料費、保険料などの活動経費を、地域貢献の一環として負担しており、地域の自立的な運営につながっています。

2 まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針

(1) 経営基本方針1 共創で新たな価値を創造する

【 市民意見の集約と事業展開の展開イメージ 】



市民意見の集約と事業展開の展開イメージについて説明します。

先ほど、紹介した鞍掛台の事例のような共創の取り組みを、これからの5年間で多くの分野に拡充し、さらには2040年に目指すことをまとめています。

右上、地域とのつながりですが、今後は外部人材の活用や事業者などとのコラボレーションを進めるとともに、コーディネート機能を拡充していきます。

そして、新たな共感者やアイデアを募り、対話を通じた未来につながる付加価値の創発につなげていきます。

また、左下の市内組織の連携においても複数部署による対話や意見集約などを行うといった課題解決のスキームを活かした更なる事業展開に取り組んでいきます。

その結果、2040年には、地域共生社会の実現を目指します。

【政策経営部長】

- 未来づくりビジョンでは、なりたいまちの姿の一つとして、「誰もがホッとできるまち」を掲げている。このなりたいまちの姿と対になるのが「共創で新たな価値を創造する」である。一足飛びに新たな価値が生まれるわけではなく、多様な価値を認め合うことから始まるということである。
- ウィズコロナ時代における新しい日常の中では対面でない状況がしばしば作られる。そのような中、特にネット社会の傾向かもしれないが、周りの意見を気にしない極端な意見が多くなってきている。多様な価値を認め合うことと、もしかしたら全く逆の流れが新しい日常の中に潜んでいるということを確認すべきである。
- 職員がマーケティングの意識を持つこと、積極的に地域に出向いていくこと、プラットフォーマーとしての役割を果たすことなどについて、具体的に何をすればいいのか、職員一人ひとりに伝えていく必要がある。そういった中で、結果を出した「まちだ〇ごと大作戦」の事務局の職員が実際にどう動いたのか、しっかりと継承していく必要がある。
- 市役所の新しい役割として「オンラインコミュニティ」を作るという役割がある。具体には、ウェブ上にプラットフォームを作って、市の職員が運営していく、そうやって、民間事業者や地域の方や多くの人たちのアイデアを結集させていく、そういう役割とそれができる能力がこれからの市の職員に求められていると考える。

それでは経営基本方針1についてコメントします。共創で新たな価値を創造する前に、未来づくりビジョンでは、なりたいまちの姿の一つとして、「誰もがホッとできるまち」を掲げています。人と人がつながり、多様な価値を尊重し合える関係性の先には、誰もがホッとできる居場所を地域の中に見つけられている、町田市はそんなまちになることを目指します。

このなりたいまちの姿と対になるのが、「共創で新たな価値を創造する」という経営基本方針であり、一足飛びに新たな価値が生まれるわけではなく、多様な価値を認め合うことから始まるということです。

そして、ウィズコロナ時代における新しい日常の中とえば、対面でない状況がしばしば作られるのだと思います。そうした中で、特にネット社会の傾向かもしれませんが、周りの意見を気にしない極端な意見が多くなってきていると思います。多様な価値を認め合うことと、もしかしたら全く逆の流れが「新しい日常

の中」に潜んでいる、ということを確認すべきであると思っています。

事務局からは、職員がマーケティングの意識を持ち、積極的に地域に出ていくことで変化を的確に捉えるということが大切であるとか、市民・地域団体・事業者等と知恵を出し合い、プラットフォーマーとしての役割を發揮し、地域の魅力向上や課題解決に取り組んでいくことが必要であるといった説明がありましたが、具体的に何をすればいいのか、職員一人ひとりに伝えていく必要があるのではないかと考えています。

そういった中で、資料の中で、事例として「まちだ〇ごと大作戦」の取り組みを紹介しましたが、このような取り組みを次期5ヵ年で、より一層発展させていくためには、結果を出した「まちだ〇ごと大作戦」の事務局の職員が、実際にどう動いたのか、しっかりと継承していく必要があると思います。

一方で、新しい日常という中で、市役所の新しい役割かもしれませんが、「オンラインコミュニティ」を作るという役割があるのではないかと考えています。具体には、ウェブ上にプラットフォームを作って市の職員が運営し、民間事業者や地域の方や多くの人たちのアイデアを結集させていくといったような役割と、それができる能力がこれからの市の職員に求められていると思います。いずれにしても、一歩、踏み出していくことで、行政だけでは成し得ない新たな価値を創り出していくことができると考えています。

(2) 経営基本方針2 対話を通して市役所能力を高める

① 課題

課題1 利便性・生産性の向上	課題2 組織マネジメントの強化	課題3 人材の育成
社会の変化を的確に捉え、常に変革し続けることができるよう、デマンドサイドの視点で業務を見直し、市役所業務の効率化を進める必要がある。	プロジェクトなどを通じて、組織の立場や既成概念にとらわれない横断的な連携・協力関係を築き、組織の対応力や課題解決力を高める必要がある。	様々なプロジェクトに参加する職員を増やし、現場での経験や対話を通じて、社会環境の変化に対応できる柔軟性や企画・調整力をもった職員を育成していく必要がある。

② 主な取組

課題を解決するための施策	主な取組
改革項目2-1 強くなやかな組織を構築する 改革項目2-2 未来を創る職員を育てる	<ul style="list-style-type: none"> ● 強くなやかな組織を構築する <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 新たな課題に対応できる効率的・効果的な執行体制の構築 ⇒ AI・ロボティクスなどの活用により、正規職員は重要施策の調査・企画・調整などの業務に集中 ● 未来を創る職員を育てる <ul style="list-style-type: none"> ⇒ プロジェクトを通じた人材育成 ⇒ 人材育成マネジメントによる職員のモチベーション向上 ⇒ 現場での対話や経験を通じた職員の経営志向や政策形成能力の向上

③ 展開のポイント

- 行政手続きを「人手のかかるサービスデザイン」から「人手のかからないデジタルベースのサービスデザイン」への転換
- きめ細やかな対人サービスやクリエイティブな仕事が担える職員の育成・確保

ここでは、経営基本方針2 対話を通して市役所能力を高めるについて、課題、主な取組、展開のポイントをまとめています。

①では3つの課題を示しています。

課題1は、利便性・生産性の向上です。社会の変化を的確に捉え、常に変革し続けることができるよう、デマンドサイドの視点で業務を見直し、市役所業務の効率化を進める必要があります。

課題2は、組織マネジメントの強化です。プロジェクトなどを通じて、組織の立場や既成概念にとらわれない横断的な連携・協力関係を築き、組織の対応力や課題解決力を高める必要があります。

課題3は、人材の育成です。様々なプロジェクトに参加する職員を増やし、現場での経験や対話を通じて、社会環境の変化に対応できる柔軟性や企画・調整力をもった職員を育成していく必要があります。

②は、主な取組です。具体的な取組内容としては、新たな課題に対応できる効率的・効果的な執行体制の構築、AI・ロボティクスなどの活用により、正規職員は重要施策の調査・企画・調整などの業務に集中すること、そして、プロジェクトを通じた人材育成、人材育成マネジメントによる職員のモチベーション向上、現場での対話や経験を通じた職員の経営志向や政策形成能力の向上などに取り組んでいきます。

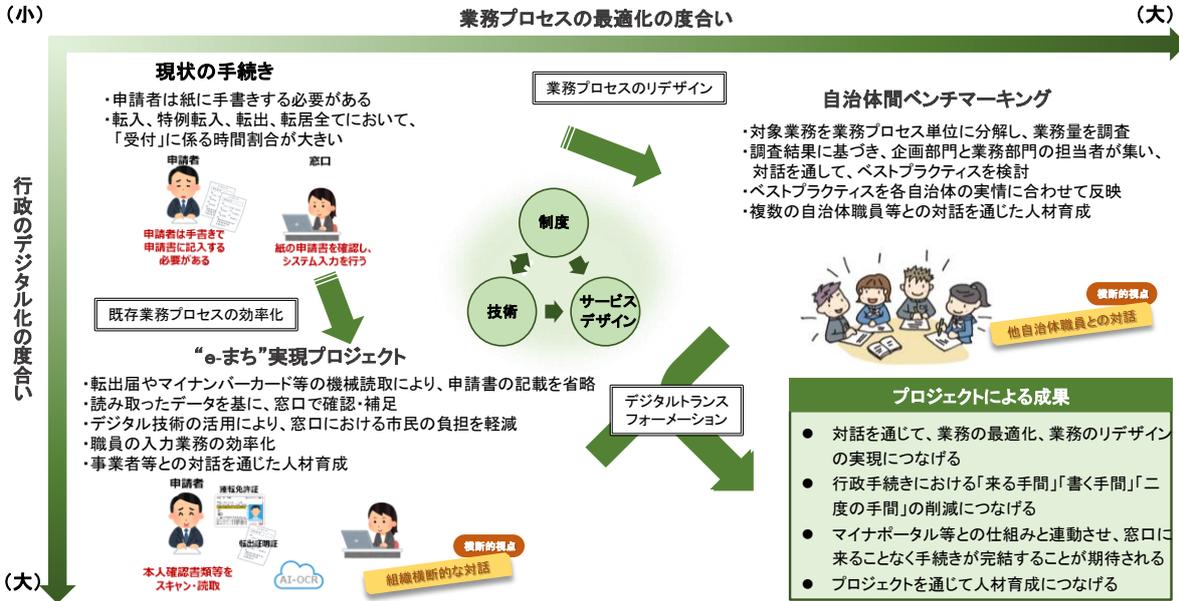
そして、③展開のポイントですが、行政手続きを「人手のかかるサービスデザイン」から「人手のかからないデジタルベースのサービスデザイン」への転換、きめ細やかな対人サービスやクリエイティブな仕事が担える職員の育成・確保を、意識しながら取り組んでいきます。

(2)経営基本方針2 対話を通して市役所能力を高める

事例紹介

～ 住民基本台帳管理事務の最適化 ～

2015年度から近隣自治体や人口規模の近い自治体とともに業務プロセス・コスト等を比較し、改善・改革につなげる「自治体間ベンチマーキング」に取り組んでいる。この取組では、自治体合同による対話を通じ、優位性の高い業務モデルである「ベストプラクティス」を導出している。また、ベストプラクティスのうち、行政のデジタル化に関する取組みは、行政手続等の利便性向上と行政運営の簡素化・効率化を図る“e-まち”実現プロジェクトにつながっている。



14頁では「対話を通して市役所能力を高める」の具体的な事例として、住民基本台帳管理事務の最適化を紹介します。

この取り組みは、近隣自治体や人口規模の近い自治体とともに業務プロセス・コスト等を比較し、改善・改革につなげる「自治体間ベンチマーキング」の取り組みです。自治体合同による対話を通じ、優位性の高い業務モデルである「ベストプラクティス」を導き出しました。このうち、行政のデジタル化に関する取組みは、現在の“e-まち”実現プロジェクトにつながっています。

このプロジェクトのスキームを分析するため、資料では横軸、縦軸の2軸分析にてイメージ化をしました。

左上に現状がありますが、現在は、「申請者は紙に手書きする必要がある」「転入、特例転入、転出、転居全てにおいて、受付に係る時間割合が大きい」などといった課題があります。

そこで、横軸、業務プロセスの最適化の度合いのベクトルについて説明します。町田市と同規模の自治体それぞれが、対象業務を業務プロセス単位に分解し、業務量を調査しました。そして、調査結果に基づき、企画部門や業務部門の担当者が集い、対話を通して、ベストプラクティスを検討し、各自治体の実情に合わせて反映していくといった業務プロセスのリデザインをおこないまし

た。

次に、現状から縦軸、行政のデジタル化の度合いのベクトルについて説明します。

まず転出届やマイナンバーカード等の機械読取により、申請書の記載を省略することとしました。また、読み取ったデータを基に、窓口で確認・補足する作業工程とするなど、デジタル技術の活用により、窓口における市民の負担の軽減と職員の入力業務の効率化を進めていきました。

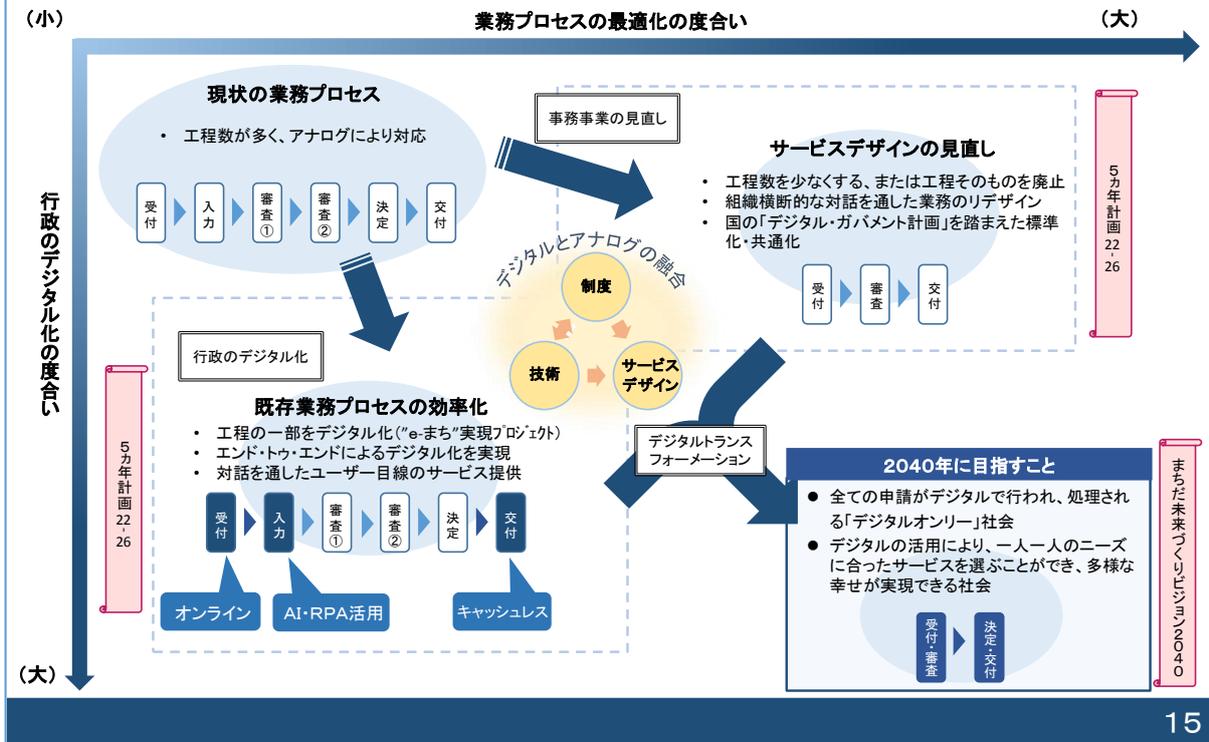
こうした取組の結果、プロジェクトの成果としては、対話を通じた業務の最適化や、業務プロセスのリデザインの実現、行政手続きにおける「来る手間」「書く手間」「二度の手間」の削減などが挙げられます。さらに、デジタル庁が示しているとおり、マイナンバーカードやマイナポータル等の仕組みと連動することで、窓口に来ることなく手続きが完結できるようにすることなどが期待されています。

併せて、他自治体の職員や事業者などと一緒に検討をすすめていくことは、対話を通じた学びの機会になるため、人材育成の場としても非常に有効であると考えています。

2 まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針

(2) 経営基本方針2 対話を通して市役所能力を高める

【 行政のデジタル化の展開イメージ 】



15

ここでは、15頁は、行政のデジタル化の展開イメージを説明します。

右上にあるように、サービスデザインの見直しを行うことで、工程数を少なくする、または工程そのものを廃止したり、組織横断的な対話を通じた業務プロセスのリデザインなどに取り組みます。

次に、左下ですが、アナログ対応している工程をデジタル化し、エンド・トゥ・エンドによるデジタル化を実現し、ユーザー目線のサービス提供につなげていきます。

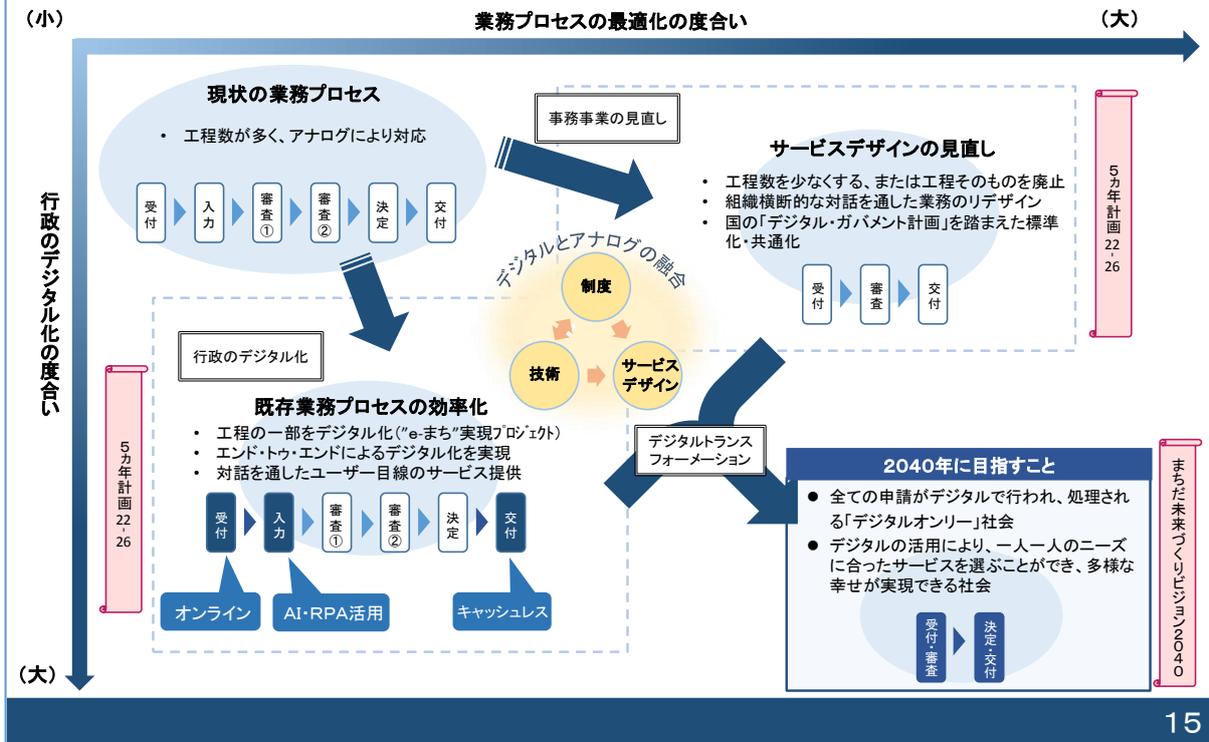
そして、2040年には、対話によって議論を発展させ、全ての申請がデジタルで行われ処理される「デジタルオンリー」社会の実現と、デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことが実現できる社会を目指していきます。

以上が、経営基本方針2の説明になります。

2 まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針

(2) 経営基本方針2 対話を通して市役所能力を高める

【 行政のデジタル化の展開イメージ 】



15

15頁では、行政のデジタル化の展開イメージを説明します。

右上にあるように、サービスデザインの見直しを行うことで、工程数を少なくしたり、工程そのものを廃止したりと、組織横断的な対話を通じた業務プロセスのリデザインなどに取り組みます。

次に、左下ですが、申請書類の記入や窓口への提出など、アナログで対応している工程をデジタル化することで、エンド・トゥ・エンドによるデジタル化を実現し、ユーザー目線のサービス提供につなげていきます。

そして、対話によって議論を発展させ、2040年には全ての申請がデジタルで行われ処理される「デジタルオンリー」社会の実現と、デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことが実現できる社会を目指していきます。

【総務部長】

- 国が進める地方自治体の基幹業務システムの標準化については、各地方自治体に分散しているデータやシステムをインテグレート（統合）して、一つのシステムを1,700の地方自治体が「サービスとして利用する方式」へ転換することが望まれる。これにより自治体間の差異は完全に消滅し、システムにかかる手間もなくなりコストも削減され、オールジャパンでの全体最適化が実現する。
- 今までのように国が方針を決定し、あとは地方自治体に任せるのではなく、まず国と地方自治体が対話することが大切である。また、デジタルの強みを活かすためには、業務をシンプルなデザインに仕立て直す必要があり、制度改正や規制緩和の実施が、より便利で効率的なスマートな地方自治体への近道となる。
- デジタル化により捻出した人材と資金を地域の課題解決に投入し、職員が地域のみなさまや事業者・大学などと対話することが、未来への投資であり、共創であり、市役所の能力を高めるための最良のOJTになる。

それでは経営基本方針2についてコメントします。国は、2020年度に「デジタル・ガバメント実行計画」を改定し、住民基本台帳や住民税など、地方自治体における17の基幹業務システムの標準化を掲げています。

町田市でも、今年度に「デジタル化総合戦略2021」を策定し、DX（デジタルトランスフォーメーション）を進めています。基幹業務システムの標準化の大まかな流れですが、まず国がシステムの標準仕様書を作成し、次にシステムベンダー各社が標準仕様書に準拠したシステムを作ります。そして最後に、各地方自治体が標準システムを導入して運用するというものです。

ここで気が付くのは、結局のところ、複数の標準システムの中からシステムを調達して運用する主体というのは、これまでと同様に地方自治体であるということです。システムの標準化により、業務のやり方はかなりの標準化が見込まれます。一方で、肝心の標準システムの調達や運用については、これまで同様、各地方自治体において多大な手間とコストがかかります。この解消には、17の基幹業務について、各地方自治体に分散しているデータやシステムをインテグレート（統合）することが必要です。国で一つのシステムを作り、運用し、それを1,700の地方自治体が「サービスとして利用する方式」への転換が望めます。そうすれば、自治体間の差異は完全に消滅し、システムにかかる手間もなくなり、

コストも削減され、オールジャパンでの全体最適化が実現します。

このように、デジタルには従来の市町村や都道府県の枠組みを軽々と飛び越える力があります。このため、今までのように国が方針を決定し、あとは地方自治体に任せるのではなく、まず、国と地方自治体がきちっと対話することが大切です。また、デジタルの強みを活かすためには、業務をシンプルなデザインに仕立て直す必要があります。制度改正や規制緩和の実施が、より便利で効率的なスマートな地方自治体への近道となります。そして、デジタル化により捻出した人と金を地域の課題解決に投入し、職員が地域のみなさまや事業者あるいは大学など対話することが、まさに未来への投資であり、共創であり、市役所の能力を高めるための最良のOJTにもなると考えます。

(3)経営基本方針3 次世代につなぐ財政基盤を確立する

①課題

課題1 持続可能な財政運営

将来にわたって継続的に最適な行政サービスを提供していくため、公会計情報などを用いた財務状況の分析・改善を行うとともに、新たな歳入の確保に取り組む必要がある。

課題2 行財政資源の戦略的・効果的な活用

限られた行財政資源を戦略的・効果的に活用していくため、サービスの水準や市民の満足度、コストなど多角的、総合的に検討し、最小の経費で最大の効果を追求していく必要がある。

②主な取組

課題を解決するための施策

改革項目3-1
持続可能な財政基盤づくりを推進する
改革項目3-2
市有財産を活用する

主な取組

- 持続可能な財政基盤づくりを推進する
 - ➡ 受益と負担のあり方、クラウドファンディング等による税外収入の確保
 - ➡ 国保等の特別会計や下水、病院の地方公営企業会計の健全化
- 市有財産を活用する
 - ➡ 施設総量の圧縮(施設の集約、施設の複合化・多機能化)
 - ➡ ライフサイクルコストの縮減(維持管理費の削減、施設の長寿命化)
 - ➡ 民間事業者のノウハウを活用した行政サービスの付加価値向上

③展開のポイント

- 市民との合意形成に基づいた公共施設マネジメントの推進
- 行政サービスの付加価値向上と財政負担の軽減の両立

16頁では、経営基本方針3「次世代につなぐ財政基盤を確立する」について、課題、主な取組、展開のポイントをまとめています。

①では2つの課題を示しています。

課題1は、持続可能な財政運営です。将来にわたって継続的に最適な行政サービスを提供していくため、公会計情報などを用いた財務状況の分析・改善を行うとともに、新たな歳入の確保に取り組む必要があります。

課題2は、行財政資源の戦略的・効果的な活用です。限られた行財政資源を活用していくため、サービス水準や市民満足度、コストなどを検討し、最小の経費で最大の効果を追求していく必要があります。

②は、主な取組です。具体的な取組み内容としては、受益者負担の適正化やクラウドファンディング等による税外収入の確保に取り組むとともに、国保等の特別会計や下水、病院の地方公営企業会計の健全化に努めていきます。

また、施設総量の圧縮やライフサイクルコストの縮減、そして民間事業者のノウハウを活用した行政サービスの付加価値向上に取り組んでいきます。

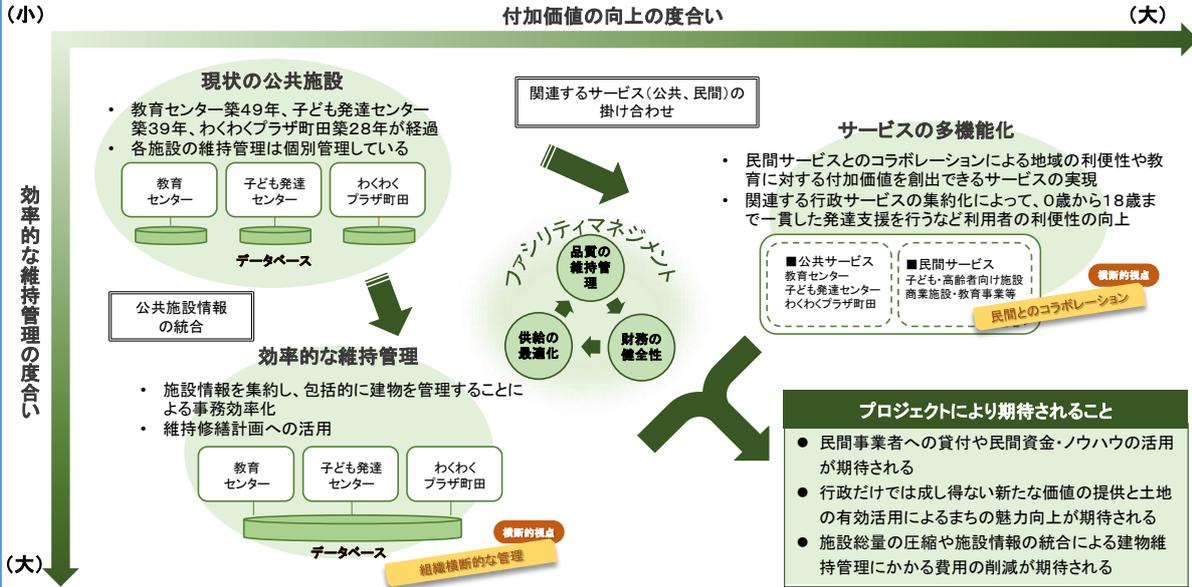
(3)経営基本方針3 次世代につなぐ財政基盤を確立する

事例紹介

～ 町田市教育センターの複合化 ～ ※

※参考:『民間とのコラボレーションによる公共施設の建替え方針～健康福祉会館・保健所中町庁舎の集約と教育センターの複合化に向けて～』(2021年3月町田市)

町田市教育センターの敷地内に、教育センター、子ども発達センター、わくわくプラザ町田を集約する。教育センターと子ども発達センターは、ともに発達支援を支えるサービスを行うなどの点で親和性があり、一つの施設に集約することで、0歳から18歳まで一貫したサービスの提供が可能になる。また、町田駅周辺でなくともサービス展開ができる公共サービス(わくわくプラザ町田のシルバー人材センター)を一つの施設に集約し、財政負担の軽減を図る。



17頁では、「次世代につなぐ財政基盤を確立する」の具体的な事例として、町田市教育センターの複合化を紹介します。

この取り組みは、これから取り組むプロジェクトです。町田市教育センターの敷地内に、教育センター、子ども発達センター、わくわくプラザ町田を集約するものです。教育センターと子ども発達センターは、ともに子どもの発達支援を支えるサービスを行うなどの点で親和性があり、一つの施設に集約することで、0歳から18歳まで一貫したサービスの提供が可能になります。

このプロジェクトのスキームを分析するため、資料では横軸、縦軸の2軸分析にてイメージ化しました。左上に「現状の公共施設」がありますが、現在は、施設の老朽化に加え、各施設を個別管理しているといった課題があります。そこで、横軸、付加価値の向上の度合いのベクトルについて説明します。民間サービスとのコラボレーションや関連する行政サービスを集約することで、エリアの付加価値を高めるとともに、一貫した発達支援を行い、利用者の利便性を向上していきます。

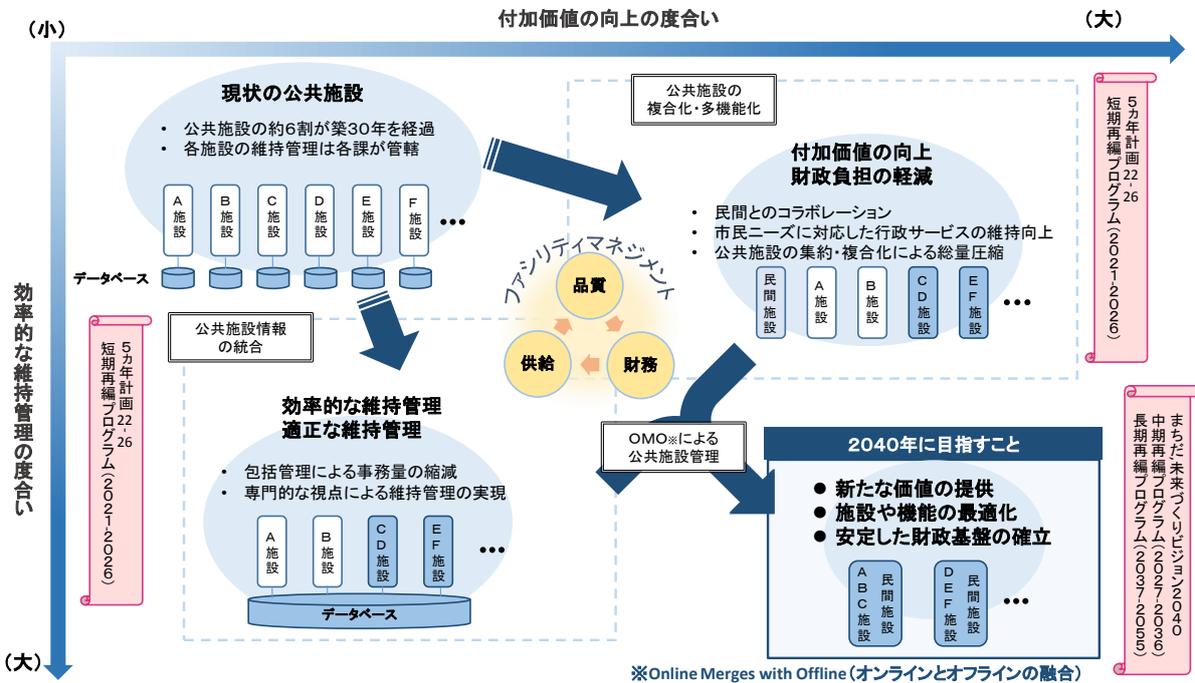
続いて、現状から縦軸、効率的な維持管理の度合いのベクトルについて説明します。公共施設情報を集約して事務効率化を図り、維持修繕計画への活用を進めていきます。

こうした取組の結果、プロジェクトにより期待されることとしては、民間事業者への貸付や民間資金及びノウハウの活用、行政だけでは成し得ない新たな価値の提供と土地の有効活用によるまちの魅力向上、さらには、施設総量の圧縮や、施設情報の統合による建物維持管理にかかる費用の削減などが考えられます。

2 まちだ未来づくりビジョン2040における経営基本方針

(3) 経営基本方針3 次世代につなぐ財政基盤を確立する

【 一体的な公共施設マネジメントの展開イメージ 】



18

18頁では、一体的な公共施設マネジメントの展開イメージです。

右上にある「付加価値の向上と財政負担の軽減」については、民間とのコラボレーション等により市民ニーズに対応した行政サービスの維持向上と公共施設の集約・複合化による総量圧縮に取り組んでいきます。

次に、左下にある「効率的な維持管理、適正な維持管理」においては、公共施設情報を統合することで建物の包括的な管理を行い、事務量を縮減するとともに専門的な視点による適正な維持管理の実現に取り組んでいきます。

そして、2040年にはオンラインとオフラインを適切に融合した公共施設マネジメントに取り組み、新たな価値の提供、施設や機能の最適化、安定した財政基盤の確立を推進していきます。

【財務部長】

- 自律的な財政運営を確保していくためには、民間の資源やノウハウをより一層活用していくとともに、町田市のパテンシャルを更に引き出す投資を的確なタイミングで進めていく必要がある。
- 公共施設の再編を着実に行うことで利便性の高い魅力的な施設にするとともに、施設の総量圧縮と管理運営の効率化を実現させ、将来にわたって持続可能な行政経営ができるように財政基盤を強化していく。

それでは経営基本方針3についてコメントします。まず、歳入の根幹となる市税収入については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたことにより、2021年度当初予算では、前年度と比較して約62億円減収すると見込みました。また、今後の市税収入が一定程度まで回復するには、かなりの時間を要するものと見込んでいます。

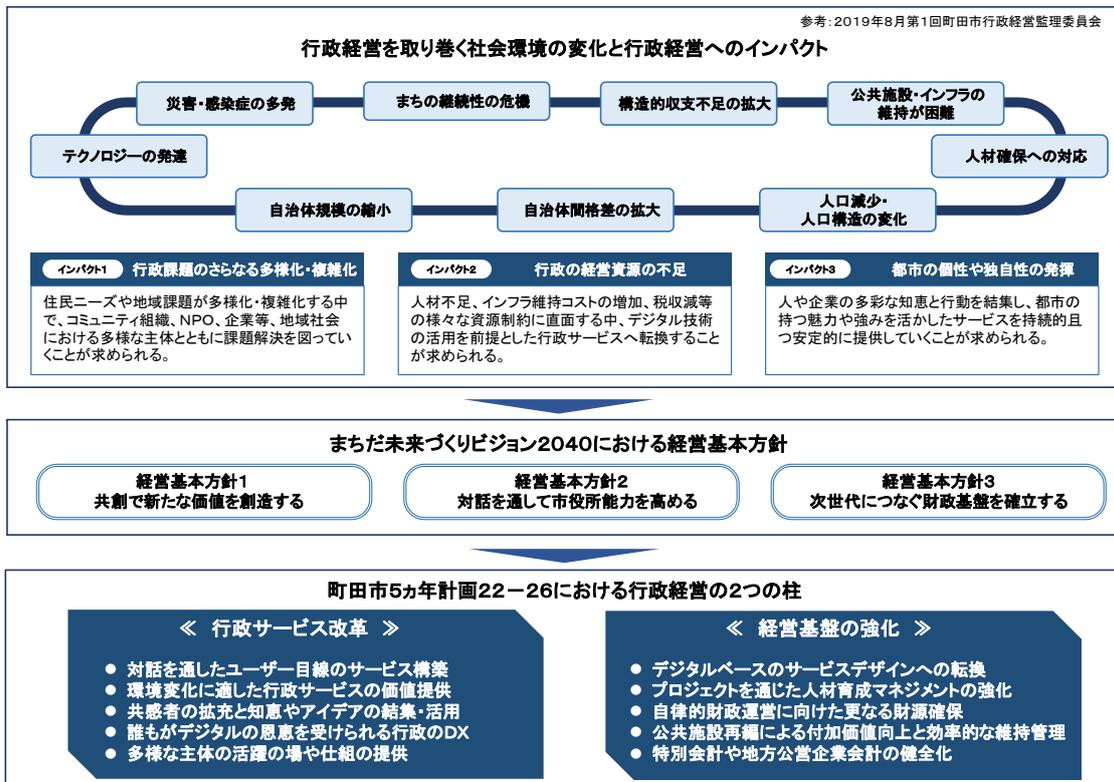
そのような中で、自律的な財政運営を確保していくためには、民間の資源やノウハウをより一層活用していくとともに、町田市のパテンシャルを更に引き出す投資を的確なタイミングで進めていく必要があると考えています。

最近の投資効果の高い事業事例としては、南町田拠点創出まちづくりプロジェクトが挙げられます。このプロジェクトに市が投資した金額は、5年間で総額約33億円でしたが、これに対して、2020年度から2028年度までの9年間では約35億円の市税収入の増額が見込まれていることから、財政面でも効果的な投資であったと考えています。

また一方では、公共施設の再編を着実にを行い、これまで以上に、利便性の高い魅力的な施設にするとともに、施設の総量圧縮と、管理運営の効率化を実現していかなければなりません。こうした取り組みにより、将来にわたって持続可能な行政経営ができるよう、財政基盤を強化していきたいと考えています。

(3)未来に向けた行政経営の展開イメージ

3 町田市5ヵ年計画における行政経営の考え方



19

ここでは、町田市5ヵ年計画における行政経営の考え方をまとめています。

スライド上段では、行政経営を取り巻く社会環境の変化と行政経営へのインパクトとして、2019年度第1回町田市行政経営監理委員会にて議論した内容について改めて整理したところです。

当委員会では、2040年にかけて見込まれる行政経営における変化・課題のうち、認識しておくべき重要な環境変化と、行政経営に与えるインパクトをまとめました。インパクト1は「行政課題のさらなる多様化・複雑化」、インパクト2は、「行政の、経営資源の不足」、インパクト3は、「都市の個性や独自性の発揮」です。

こうしたインパクトを踏まえ、スライド中段には、これから10年間、市民のみなさまとともに取り組んでいく経営基本方針を3つ示しています。

これらの経営基本方針に沿った行政経営を行っていくために、スライド下段では、町田市5ヵ年計画22-26における行政経営の2つの柱を、「行政サービス改革」と「経営基盤の強化」としました。

「行政サービス改革」は主に経営基本方針1に紐づく柱です。

10頁から12頁に示した取り組みを着実に推進していくために、必要となる

要素を5つ示しました。対話を通したユーザー目線のサービス構築、環境変化に適した行政サービスの価値提供、共感者の拡充と知恵やアイデアの結集・活用、誰もがデジタルの恩恵を受けられる行政のDX、多様な主体の活躍の場や仕組の提供になります。

そして、「経営基盤の強化」は、主に経営基本方針2、3に紐づく柱です。

13頁から18頁に示した取組を着実に推進していくために、必要となる要素を5つ示しました。デジタルベースのサービスデザインへの転換、プロジェクトを通じた人材育成マネジメントの強化、自律的財政運営に向けた更なる財源確保、公共施設再編による付加価値向上と効率的な維持管理、特別会計や地方公営企業会計の健全化になります。こうした2つの柱「行政サービス改革」と「経営基盤の強化」のもと、行政経営に取り組んでいきます。

【赤塚副市長】

- 全体を通してポイントとなるのは、町田市民の福祉の実現のためには、多くの市民や事業者のみなさまに関わっていただき、人と人との関わり合いを中心として行政経営を進めていくことである。
- 私たち職員一人ひとりが市民や事業者のみなさまと一緒に行政課題や市民ニーズなどに向き合い、知恵と行動を結集しながら事業を展開していくプラットフォームとしての役割を果たすことが大切である。そのためにも、職員たちは最前線で起きている状況をリアルに把握して、現場における課題解決の実践経験を重ね、相手の立場や事情を斟酌してものを見ていく視点を養うことが大切である。
- 人と人、アイデアとアイデアなどを結びつけて形にするコーディネート能力、あるいはファシリテート能力などの調整能力を身に付けていく人材育成マネジメントが重要である。
- より一層厳しくなっていく財政状況を踏まえ、企画・調整力や解決力などの能力を職員が身につけ如何なく発揮することで、行政サービスの改革と経営基盤の強化を推し進めていかなければならない。
- 今から20年後の2040年の未来において、町田市が多くの人を惹きつけて活気のある都市であり続けるためには、私たち職員が社会経済状況の変化の中で行政の役割をしっかりと捉え、率先して行動していくことが重要である。

今回の行政経営監理委員会は「未来への投資と行政サービス改革」というテーマにさせていただきました。全体を通してやはりポイントとなってくるのは、町田市民の福祉の実現のためには、多くの市民や事業者のみなさまなど、いわゆるステークホルダーの方々に関わっていただくことが重要であるということだと思います。言い換えれば、人と人との関わり合いを中心として行政経営を進めていく、そういうことではないかと考えています。

そのためには、私たち職員一人ひとりが市民や事業者のみなさまと一緒に、行政課題や市民ニーズなどに向き合い、知恵と行動を結集しながら制度を構築して事業を展開していく、そういうプラットフォームとしての役割を果たすことが大切であると思います。つまり、町田市のエリアそのものを、エリアマネジメントにより経営する、そういう観点・視点をもって市役所業務を行っていくということが大切であると改めて思った次第です。

このような役割を果たしていくためには、職員たちは最前線で起きている状況をリアルに把握して、現場における課題解決の実践経験をしっかりと重ね、相手の立場や事情を斟酌してものを見ていく、そういう視点を養うことが必要となります。さらには、人と人、それからアイデアとアイデアなどを結びつけて形にする力、コーディネート能力というのか、ファシリテート能力というのか、そういった調整能力を身に付けていく人材育成マネジメントが重要になってくるのではないかと考えています。

また、今後の財政状況につきましては、人口減少や少子高齢化による社会保障費の増加、さらには公共施設の老朽化による維持管理費の増大や、建替えと再編なども踏まえると、より一層厳しくなっていくということは容易に予想されます。そのために、目の前に立ちはだかる複雑・高度化している行政課題に対して、企画・調整力や解決力などの能力を職員が身につけ如何なく発揮することで、行政サービスの改革と経営基盤の強化を推し進めていかなければならないと思っています。

先ほどあったように2022年度からは、町田市の新たな基本構想・基本計画であります「まちだ未来づくりビジョン2040」がスタートします。今から20年後の2040年の未来において、町田市が多くの人を惹きつけてなおかつ活気のある、そういう都市であり続けるためには、私たち町田市職員が社会経済状況の変化の中で行政の役割をしっかりと捉え、率先して行動していくことが重要であると考えています。

本日は、経営基本方針の1から3までについて、各論点を用意させていただきました。本委員会では、今後の町田市の行政経営において、特に2022年度から2026年度までの5年間で必要となる考え方や視点について、先生方から忌憚のないご意見をいただきたいと思っています。どうぞよろしく願いいたします。