

2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会の概要



日 時 : 2019年 8月 9日 (金) 午後2時30分～4時30分
会 場 : 町田市庁舎3階会議室
出席者 : 委員) 岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員
石阪 丈一 市長、高橋 豊 副市長、木島 暢夫 副市長
幹事) 水越 経営改革室長、榎本 総務部長、堀場 財務部長、浦田 企画政策課長 (代理出席)
傍聴者数 : 102名
事務局 : 政策経営部経営改革室

< 本概要の目次 >

1 町田市行政経営監理委員会とは	2ページ
2 2019年度第1回町田市行政経営監理委員会のテーマ	2ページ
3 2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会の議事概要	2ページ
4 2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会資料	3ページ
5 主な意見・提言(要旨)① 「これからの行政経営において想定しておくべき変化・課題について」	35ページ
6 主な意見・提言(要旨)② 「新たな行政経営の方向性について」	37ページ



1 町田市行政経営監理委員会とは

町田市では、「市役所の生産性の向上」と「公共施設における行政サービス改革」の2つを改革の柱とする行政経営改革プランを着実に推進するため、外部有識者や市長・副市長等で構成する行政経営監理委員会を開催しています。この委員会では、専門的見地から行政経営改革プランに関する提言・提案等を行います。

2 2019年度第1回町田市行政経営監理委員会のテーマ

「2040年を見据えた今後の行政経営の方向性」

自治体経営における危機を迎えるとされる「2040年問題」が提起される中、町田市においても、2018年に初めて人口が減少し、今後、さらなる人口減少や人口構造の変化が見込まれています。

行政経営の環境が激変し新たな課題に直面していく中でも町田市が選ばれ続けるために、本委員会では、新たな時代にふさわしい行政経営の方向性について議論しました。

3 2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会の議事概要

第1部 2040年にかけて起こる変化・課題

- (1) 2040年に向けた人口減少と人口構造の変化
- (2) 人口減少・人口構造の変化がもたらす社会への影響
- (3) 町田市の人口動向
- (4) 財政状況と人口変化の影響
- (5) 職員・組織の現状と将来のリスク
- (6) 技術・社会等の変化
- (7) 2040年にかけて起こる変化・課題と行政経営へのインパクト

第2部 今後の行政経営の方向性

- (1) 課題解決に向けた新たな行政経営の視点
- (2) 新たな行政経営の視点の具体的な展開
- (3) 新たな行政経営を担う人材育成と組織風土づくり

「4 2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会資料」 該当ページ

5ページ

7ページ

8ページ

15ページ

21ページ

25ページ

28ページ

31ページ

32ページ

34ページ



2019年度

第1回町田市行政経営監理委員会 資料

「2040年を見据えた今後の行政経営の方向性」

2019年8月9日



第1部 2040年にかけて起こる変化・課題



人口減少と人口構造の変化に伴う影響

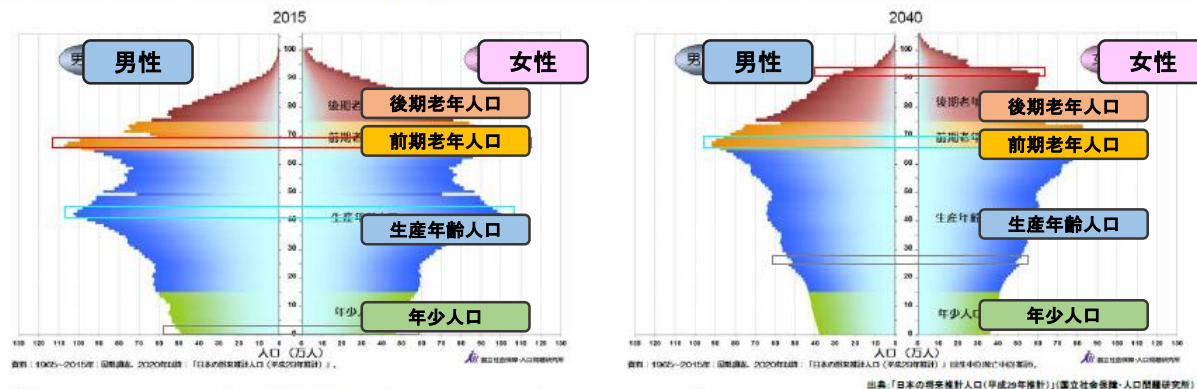
1 2040年に向けた人口減少と人口構造の変化

1 2040年問題

- 2040年頃には日本の総人口は毎年100万人近く減少し、高齢者人口がピークを迎えるなど、人口構造が大きく変化し、自治体の税収や行政需要に極めて大きな影響を与えるとされている。
- 総務省は、「自治体戦略2040構想研究会」を立ち上げ、2040年頃をターゲットに人口構造の変化に対応した自治体行政のあり方を示し、今後、この構想を推進していくとしている。

我が国の人口の動向について

- 2040年には、団塊の世代(出生数 260～270万人/年)及び団塊ジュニア世代(出生数 200～210万人/年)が高齢者となっており、我が国の人口ピラミッドはいわゆる棺おけ型になる。
- 近年の出生数は、年間100万人に満たない。2040年にはこの世代が20歳代となる。



	出生数	2015年※1	2040年※1
団塊の世代 1947～49年生まれ	267.9万人 ～269.7万人	215.2万人 66～68歳	80.4万人 91～93歳
団塊ジュニア 1971～74年生まれ	200.1万人 ～209.2万人	198.9万人 41～44歳	182.7万人 66～69歳
【参考】 2013～15年生まれ	100.4万人 ～103.0万人	98.2万人 0～2歳	102.7万人※2 25～27歳

※1 2015年、2040年の各世代人口は各年齢の平均を記載。

※2 日本の将来推計人口は、国籍に関わらず日本に在住する総人口を推計の対象としており、国際人口移動率(数)を仮定して推計を実施している。

出典: 出生数は厚生労働省「人口動態統計調査」から作成。
2015年、2040年人口は「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)から作成

資料: 第32 地方制度調査会第1回総会資料
【国立社会保障・人口問題研究所】

- 2040年には、団塊ジュニア世代が高齢者となり、高齢者人口はピークを迎える。
- 行政経営においても人口減少時代のパラダイムへの転換が必要となる。

2 人口減少・人口構造の変化がもたらす社会への影響

1 人口の減少に伴う変化・課題

- 需要の減少に伴い民間事業者の経営環境が厳しくなり、生活を支えるサービスを身近な生活圏で提供し続けることが困難になる
- 高度な医療サービスなど、一定の人口集積を必要とする高次の都市機能を維持していくことが困難になる
- 公共施設・インフラの利用者減少に伴い、人口一人当たりの維持管理費が増加する
- 利用者減少に伴い、料金改定等により収入を確保していく必要がある
- 空き地・空き家の増加による都市の低密度化、スポンジ化が進む
- 公共交通の輸送効率の低下による路線の改廃等が進めば、生活を支えるサービスの質の低下を招く

2 年少人口の減少に伴う変化・課題

- 小中学校では学校規模の小規模化が進む
- 短期・中期的には、出生数は減少していくものの、女性の就労が進むこと等により、保育サービスの需要は減少しない可能性がある

3 生産年齢人口の減少に伴う変化・課題

- 人手不足が全国的に深刻化する
- 企業の経営者の高齢化が進み、後継者の確保が課題となる
- 農業では担い手の高齢化による技術の継承が課題となる

4 高齢者人口の増加に伴う変化・課題

- 膨大な介護需要が急速に生じる
- 地域の住民組織の担い手の高齢化が進む中、次世代を担う人材確保・育成が課題となる
- 慢性疾患や認知症の人の増加など、疾病構造が変化する
- 疾病構造の変化に応じた地域における病床の機能分化、連携や医療・介護の連携、健康づくりが課題となる
- 生活に必要な家事・買い物・移動が困難となる高齢者が増加する

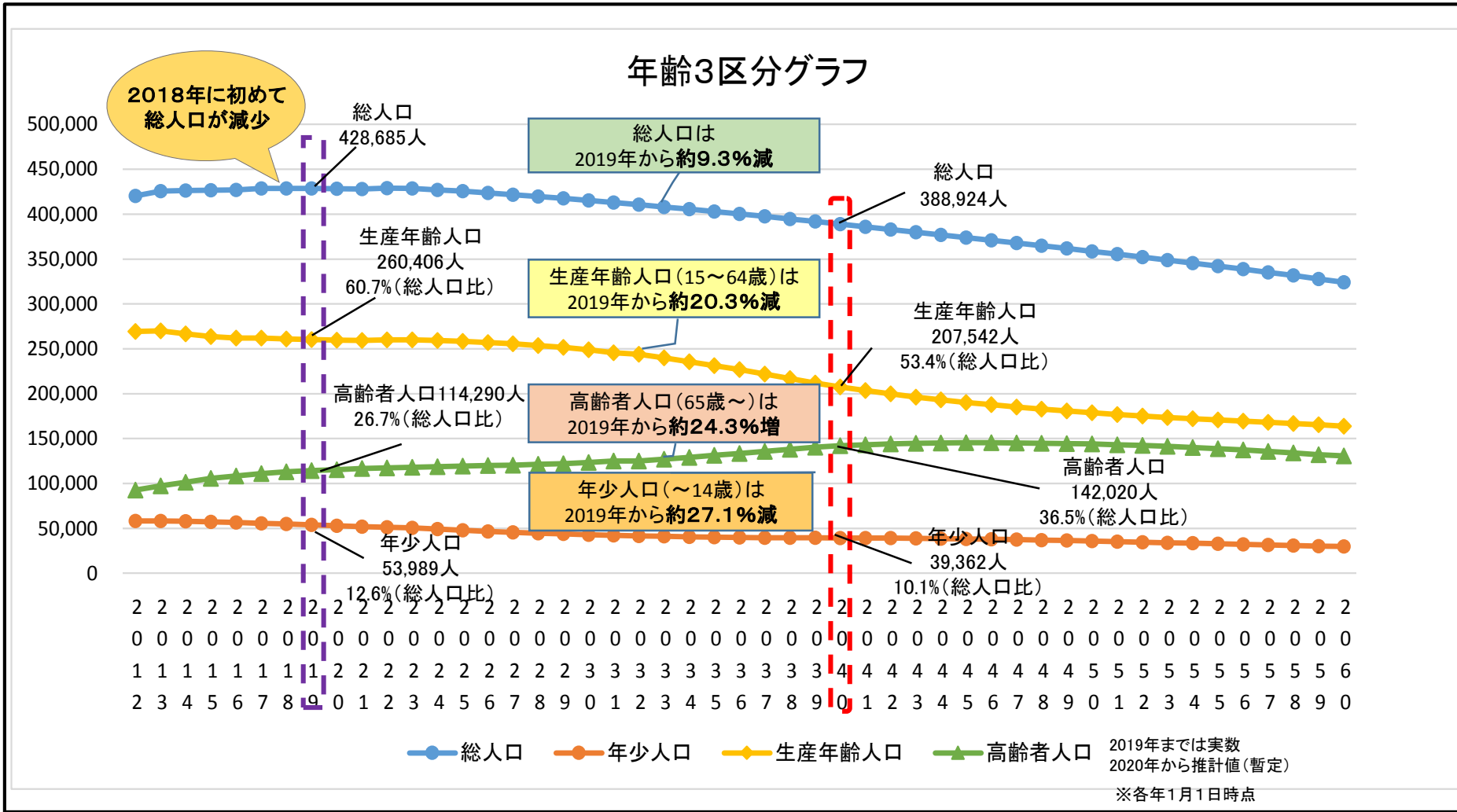
参考：2019年6月7日第15回地方制度調査会専門小委員会
「中間的なとりまとめに向けた論点整理(案)」

○ これからの行政経営においては、こうした課題に対応していかなければならない。



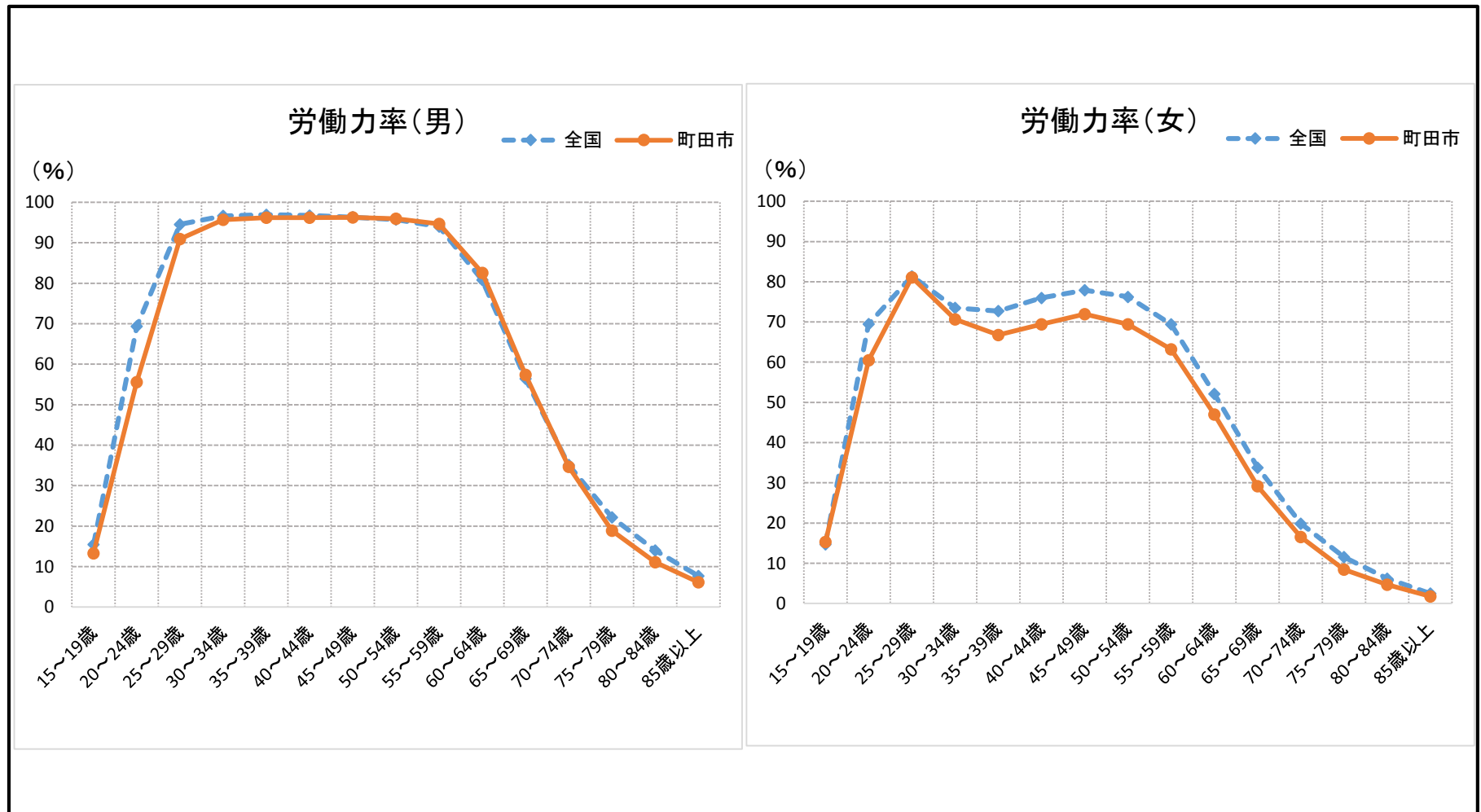
町田市の人口動向

3 町田市の人口動向① ～ 人口推計 ～



- 2040年頃にかけて、高齢者人口は急増し、一方で、生産年齢人口及び年少人口は急減する。
- 高齢者人口と生産年齢人口の比率は、2019年は1：2.3だが、2040年には1：1.5となる。

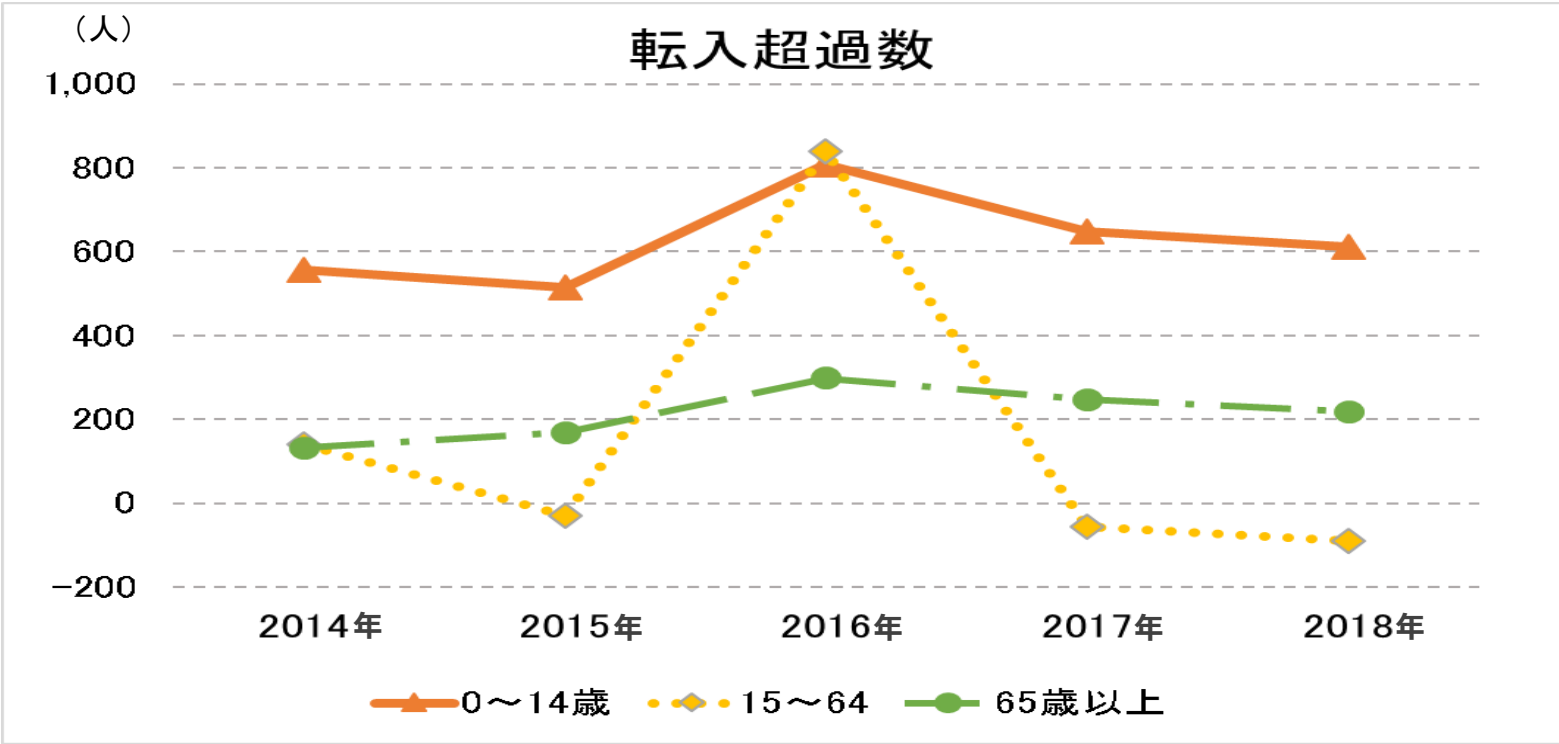
4 町田市の人口動向② ～ 5歳別労働力率～



出典:「平成27年度 国勢調査結果」(総務省統計局)

- 労働力率を5歳別に見ると、町田市は全国と似たようなカーブとなっている。
- 女性の生産年齢の労働力率は全国と比べ低いことがわかる。

5 町田市の人口動向③ ～ 転入超過の状況 ～



<0-14歳転入超過数全国順位>

年度／順位	1位	2位	3位
2016年	さいたま市(1339人)	札幌市(1043人)	町田市(808人)
2017年	さいたま市(958人)	札幌市(942人)	流山市(821人)
2018年	さいたま市(1141人)	流山市(789人)	柏市(668人)

町田市**全国3位**！
※政令市を除くと1位

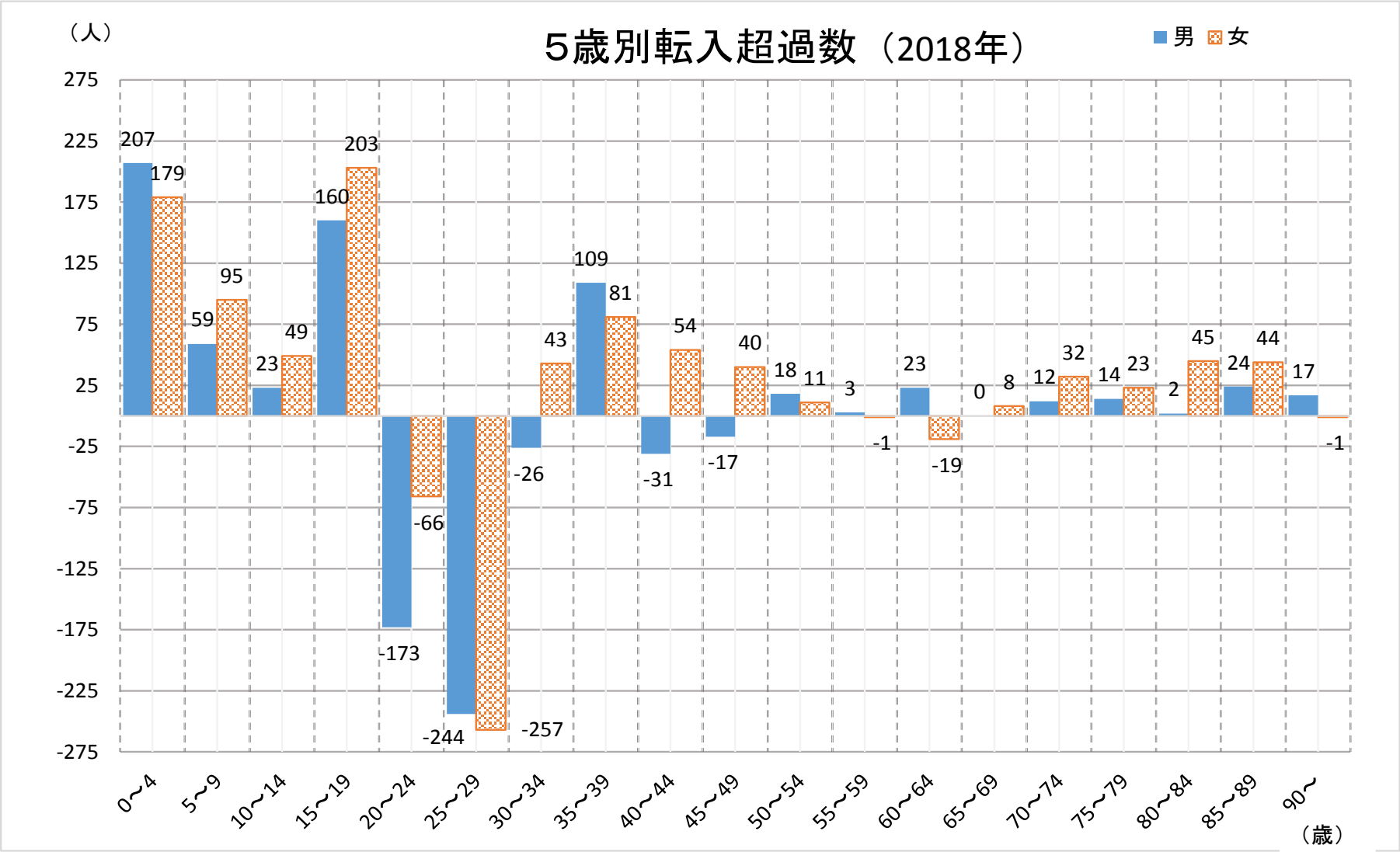
町田市**全国5位**！(649人)
※政令市を除くと3位

町田市**全国4位**！(612人)
※政令市を除くと3位

出典：「住民基本台帳人口移動報告」（総務省統計局）※外国人は除く

○ 近年、0-14歳の子どもの転入超過数が多くなっている。

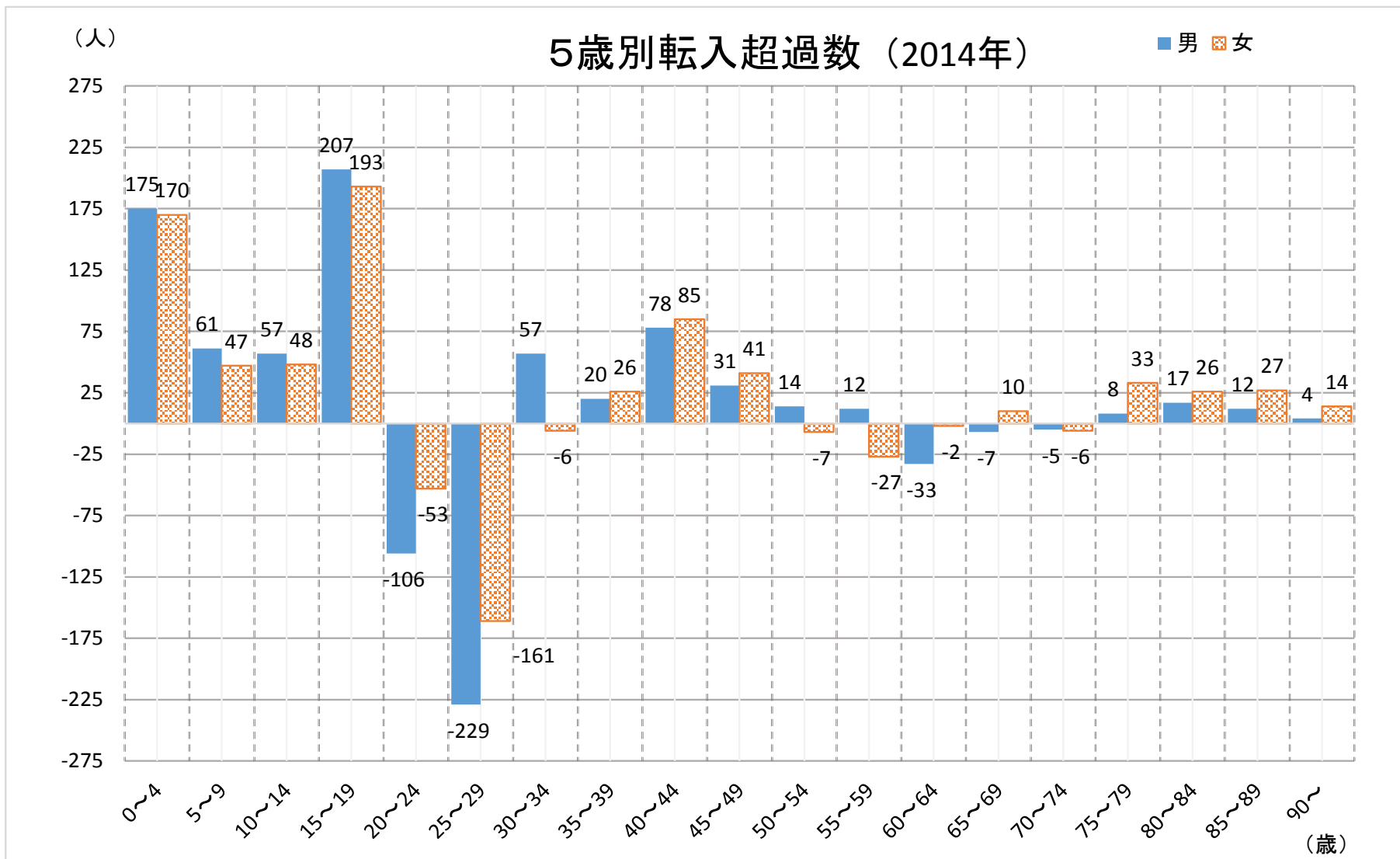
(参考) 5歳別転入超過数(2018年)



出典:「平成30年度 住民基本台帳人口移動報告」(総務省統計局)

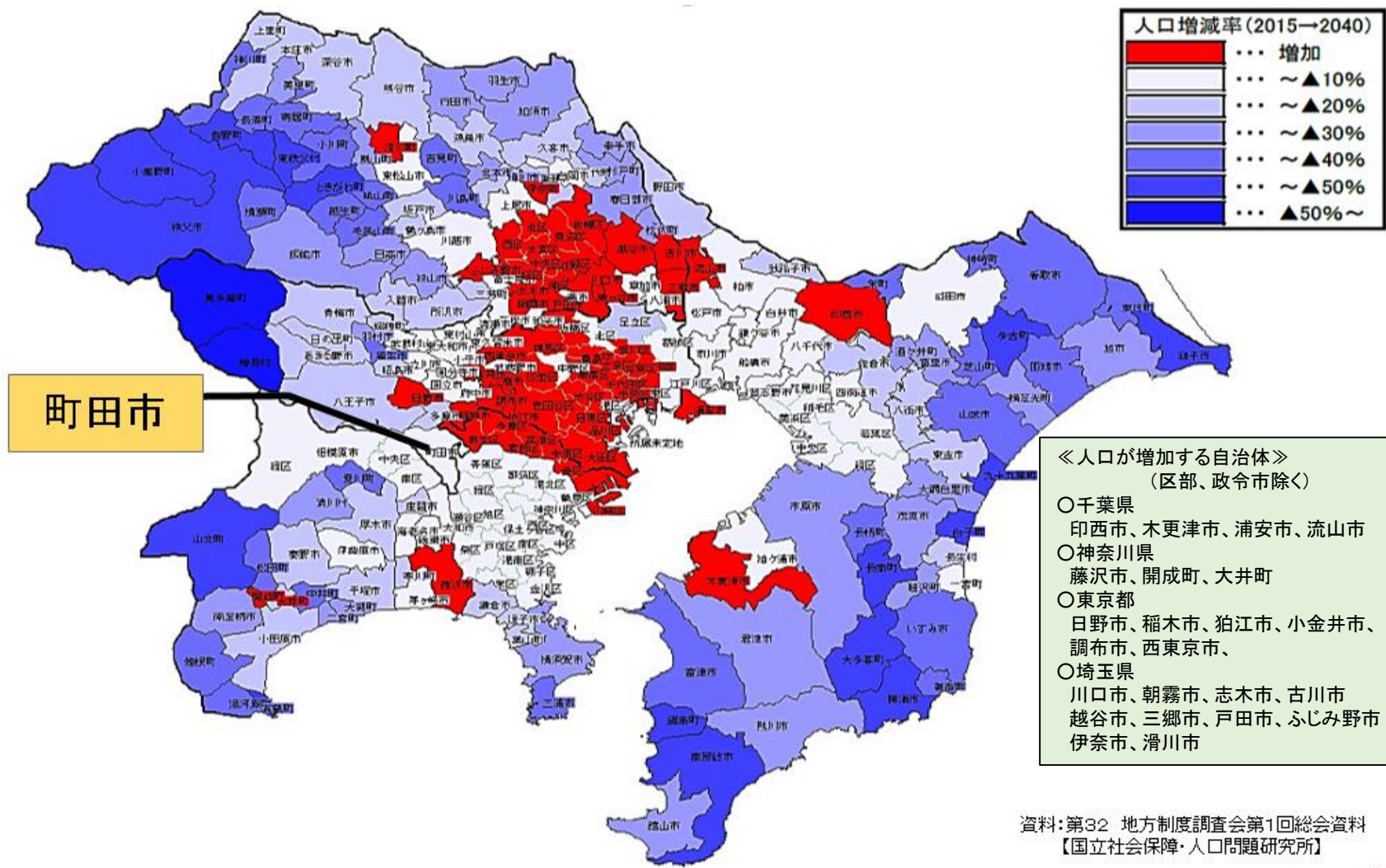
○ 5歳別にみると、19歳以下は男女ともに転入超過となっている一方で、20～29歳は、転出超過となっている。

(参考) 5歳別転入超過数(2014年)



出典:「平成26年度 住民基本台帳人口移動報告」(総務省統計局)

6 町田市の人口動向④ ～ 東京圏における人口の変動 ～

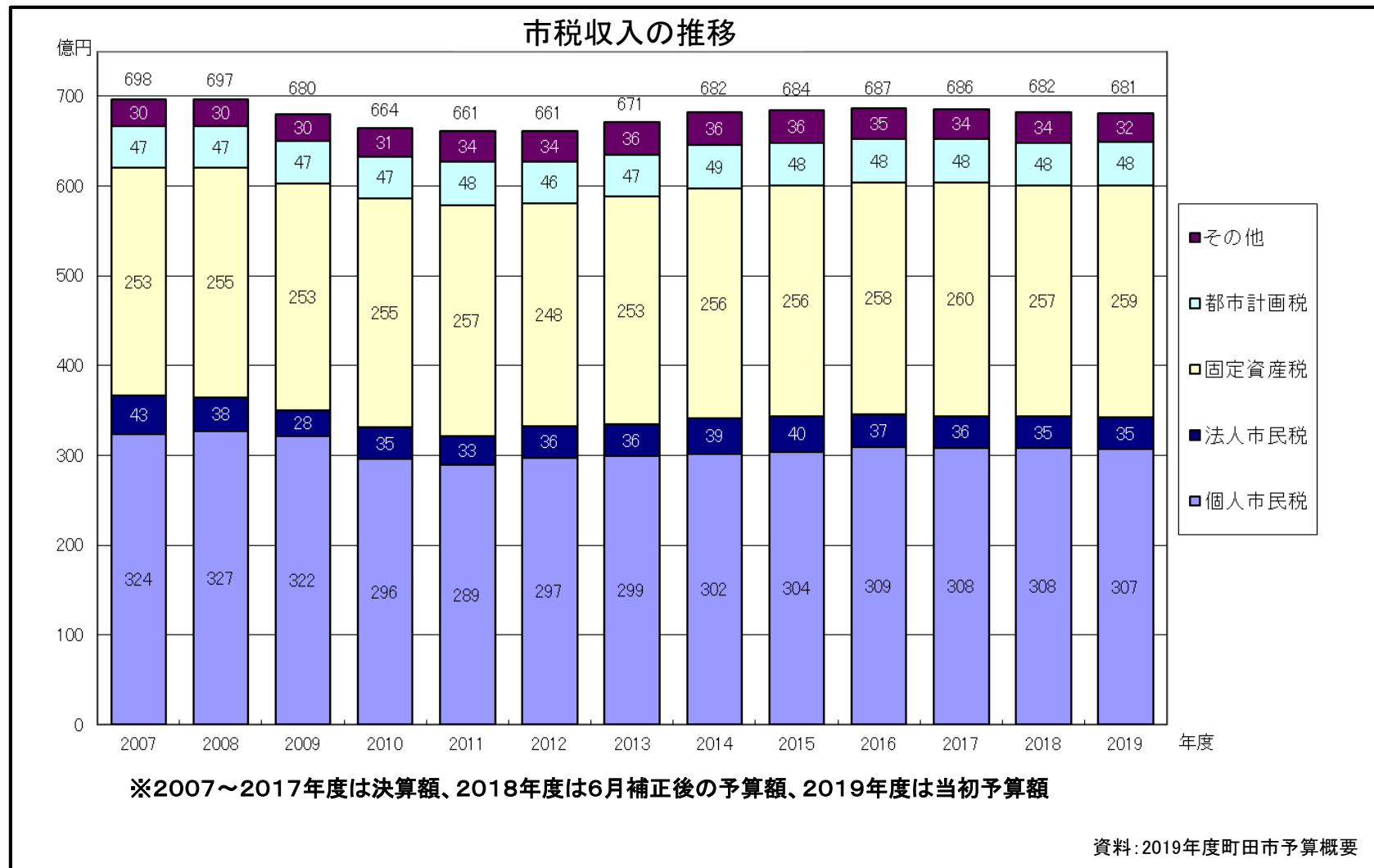


- 今後、都心回帰傾向が続くことが予想される。
- 都心回帰傾向が強まれば、さらに町田市の人口減少は加速していく恐れもある。



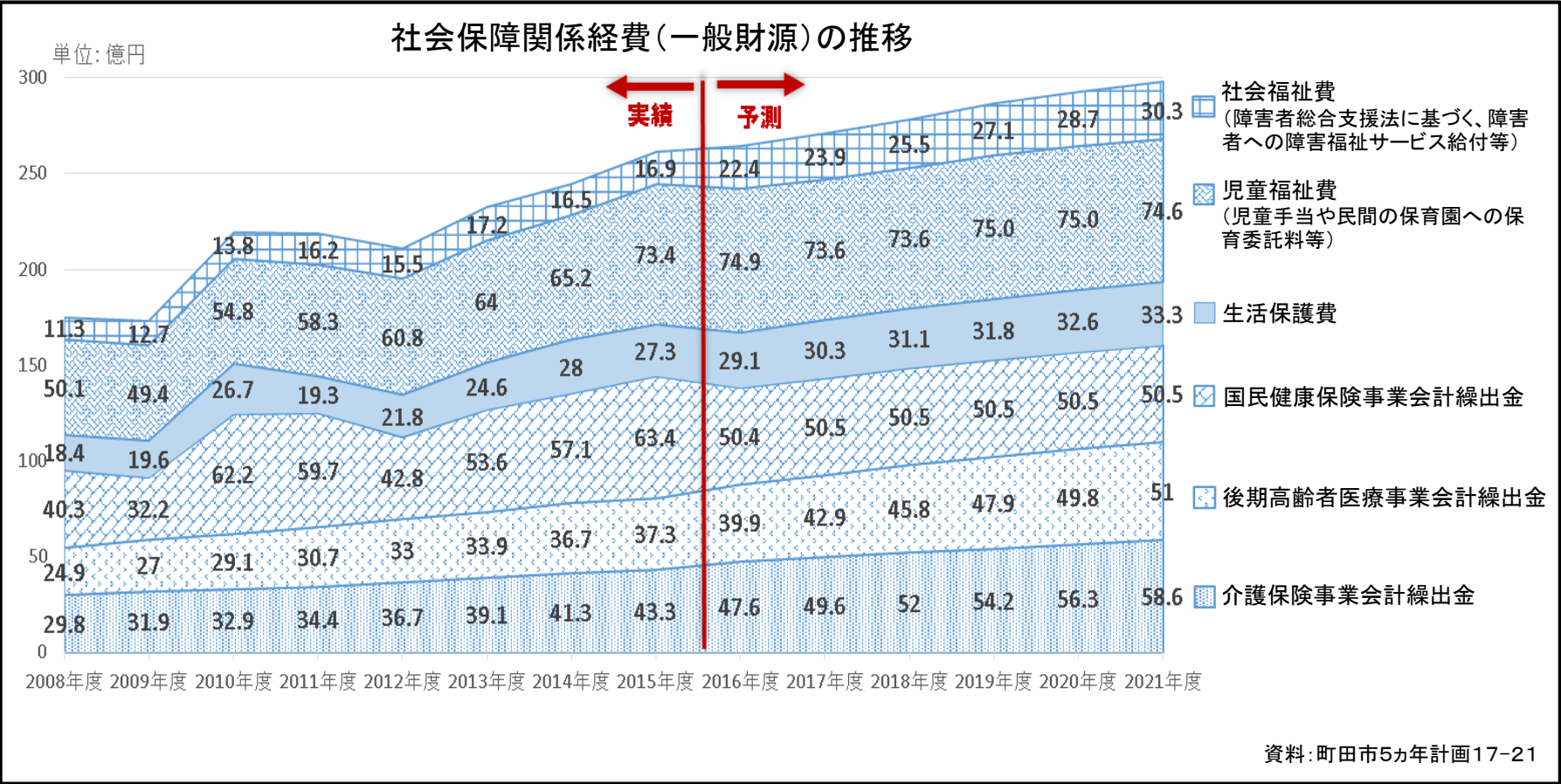
財政状況と人口変化の影響

7 町田市の財政状況と人口変化の影響① ～ 市税収入の減少 ～



○ 市税収入については、現時点では横ばいで推移しているが、今後は、生産年齢人口の減少等により、緩やかに減少していくことが予想される。

8 町田市の財政状況と人口変化の影響② ～ 社会保障関係経費の増加 ～

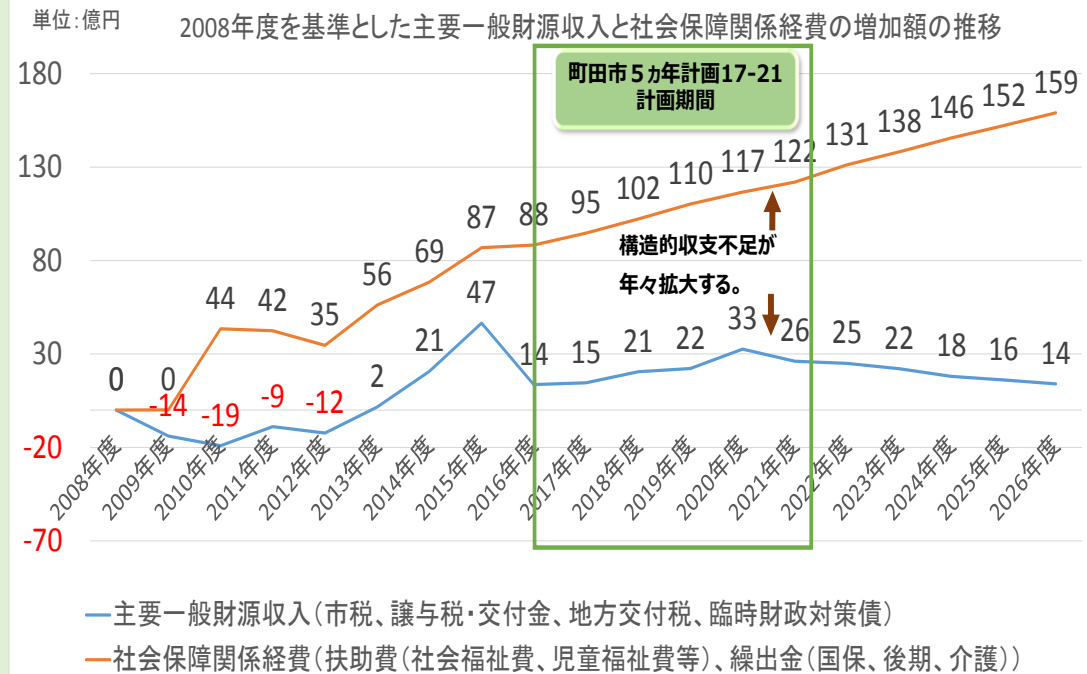


- 高齢者人口の増加に伴い、社会保障関係経費が増加する。
- 今後、団塊ジュニア世代(就職氷河期世代)の高齢化に伴い、さらに社会保障費が増加していくことが予想される。

9 町田市の財政状況と人口変化の影響③ ～ 構造的収支不足の拡大 ～

構造的収支不足は ますます拡大する

- 2025年には団塊の世代が後期高齢者となる。
- 医療・介護給付、生活支援のニーズはさらに増加していく。
- 今後は生産年齢人口の減少により、構造的収支不足が年々拡大する。

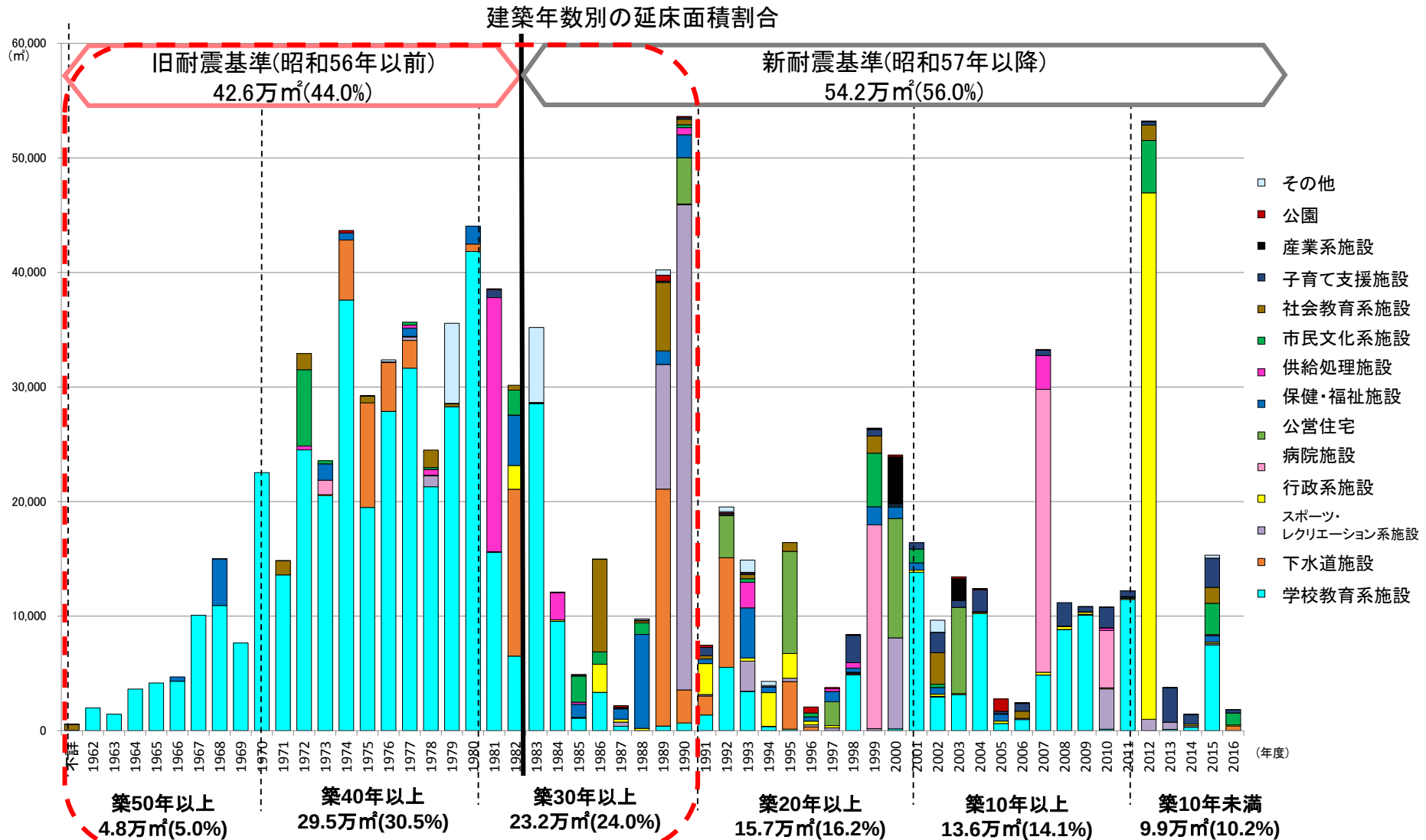


※ 2008年度から2015年度は決算額、2016年度は予算額、2017年度から2026年度は推計額

資料:町田市5ヵ年計画17-21

- 市税収入の緩やかな減少と社会保障関係経費の増加が予測されている中、今後も構造的収支不足は、年々拡大していくことが見込まれている。

10 町田市の財政状況と人口変化の影響④ ～ 公共施設の老朽化 ～

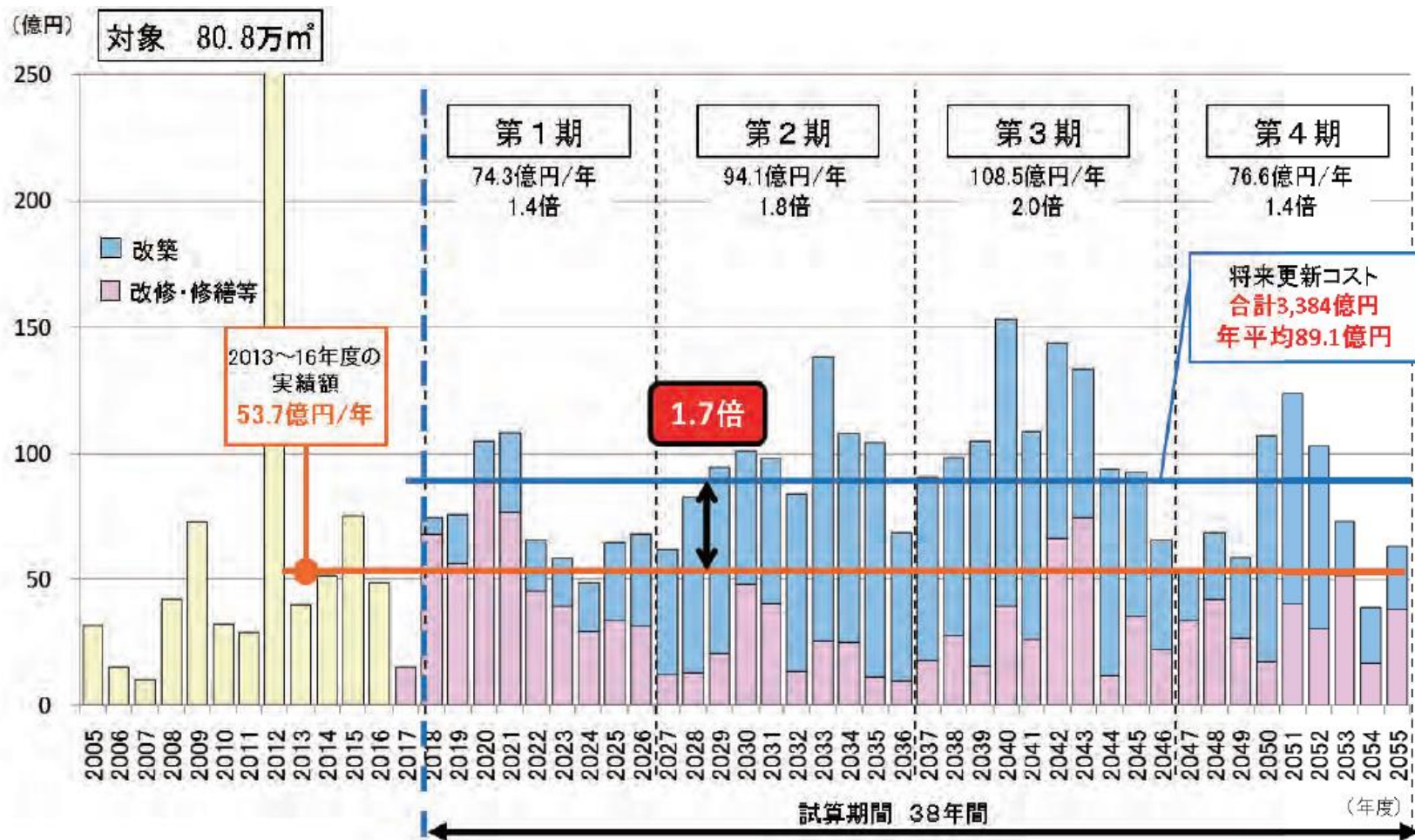


資料:町田市公共施設再編計画

○ 2019年時点で、市全体の59.5%の公共施設が築年数30年以上経過している。

11 町田市の財政状況と人口変化の影響⑤ ～公共施設の維持・更新費シミュレーション～

維持・更新コストシミュレーション結果(計画修繕型、標準的な耐用年数60年の場合)



資料:町田市公共施設再編計画

- 人口減少に伴い、公共施設のニーズが変化していく中で、施設の維持・更新・再編を計画的に進めていく必要がある。
- 1960年代後半～80年代前半に集中して建設した学校が建替え時期を迎える第2期(2027年～2036年)、第3期(2037年～2046年)がコストのピークとなる。
- 全ての建物を計画修繕し、築60年で建て替える場合、今後38年間のコストは3384億円となる。

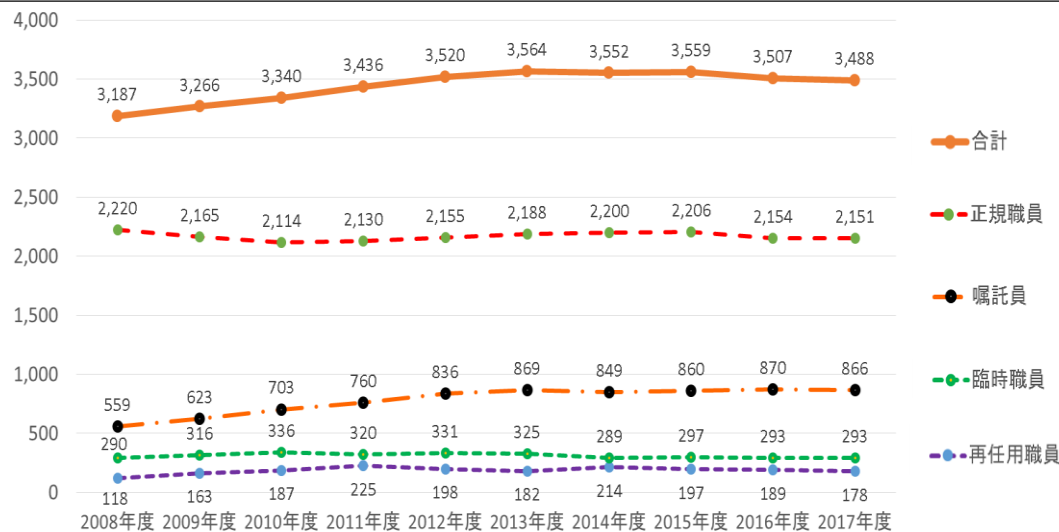


職員・組織の現状と将来のリスク

12 町田市の職員・組織の現状と将来のリスク① ～ 職員数の推移 ～

職員数の推移＜稼働人数ベース＞

【単位：人】



※稼働人数(正職員及び再任用職員): 実人数のうち、実際に勤務して給与の支給のある職員数(休業・退職等により給与の支給がない職員を除いた職員数)。

※稼働人数(嘱託員): 延べ人数(総支払月数)÷12ヶ月×0.8人で算出。

※稼働人数(臨時職員): (総支払額－平均的な交通費500円×年間稼働日数220日)÷1705時間(220日×7時間45分)÷平均的な時間単価

※町田市民病院の職員(医師、看護師、一般事務等)は含んでいない。

資料: 2018年度町田市行政監視委員会

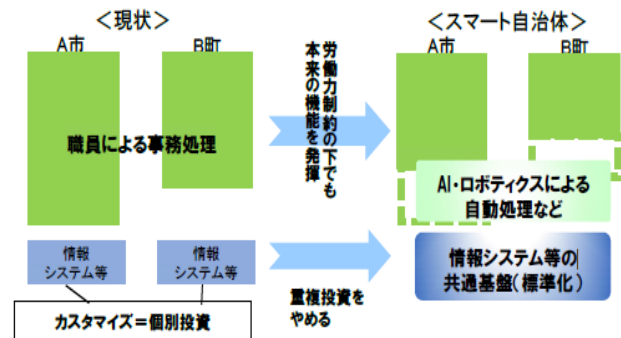
スマート自治体への転換

＜破壊的技術(AI・ロボティクス等)を使いこなすスマート自治体へ＞

- 経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要。

＜自治体行政の標準化・共通化＞

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制へ。
 - 自治体ごとの情報システムへの重複投資をやめる枠組みが必要。円滑に統合できるように、期限を区切って標準化・共通化を実施する必要。
- ⇒ 自治体の情報システムや申請様式の標準化・共通化を実効的に進めるためには、新たな法律が必要となるのではないか。



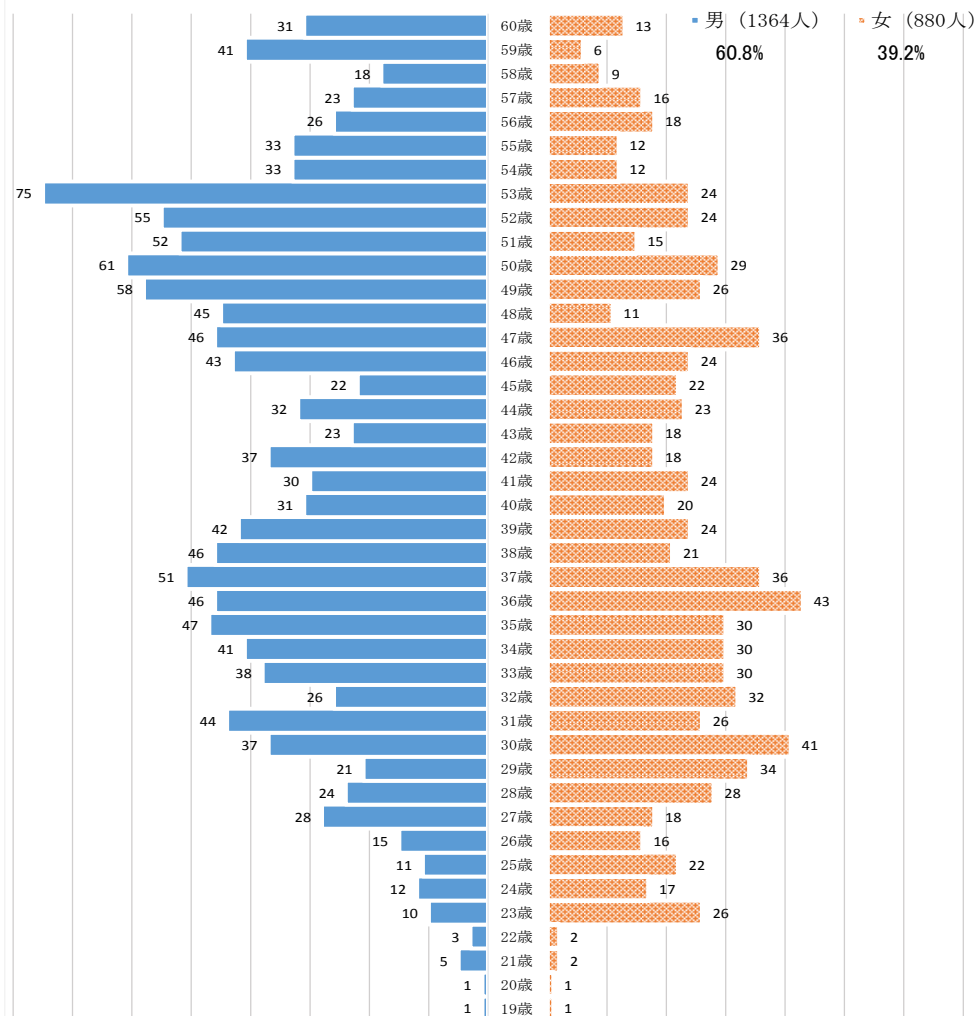
資料: 総務省 自治体戦略2040構想研究会第二次報告

- 職員数は近年、横ばい傾向にある。
- 国では、「経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半数の職員でも自治体が担うべき機能を発揮できる仕組みが必要」としている。

13 町田市の職員・組織の現状と将来のリスク② ～ 男女別・年齢別職員数～

男女別・年齢別職員数(2018年度)

【単位：人】



※教育委員会・各行政委員会含む全職員(病院職員、再任用職員及び非常勤嘱託員を除く)

年齢別総職員数(2018年度)

資料：町田市職員課



産前・産後の休養・育児休業の取得状況(2016-2018)

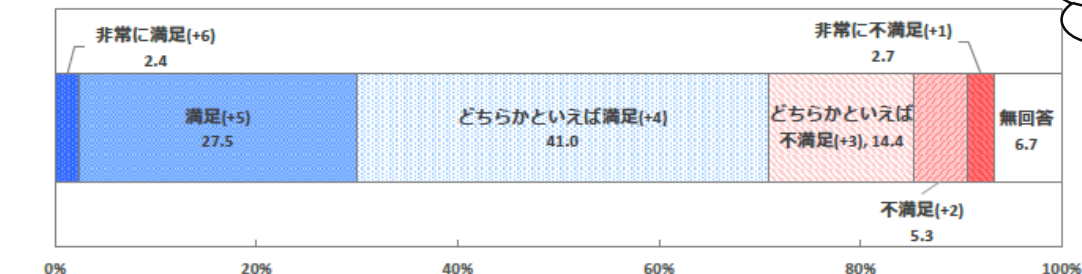
年度	制度	男	女	計
2016	育児休業	10	77	87
	産前・産後の休養	0	77	77
2017	育児休業	8	67	75
	産前・産後の休養	0	68	68
2018	育児休業	15	74	89
	産前・産後の休養	0	84	84

※数字は当該年度における新規取得者数

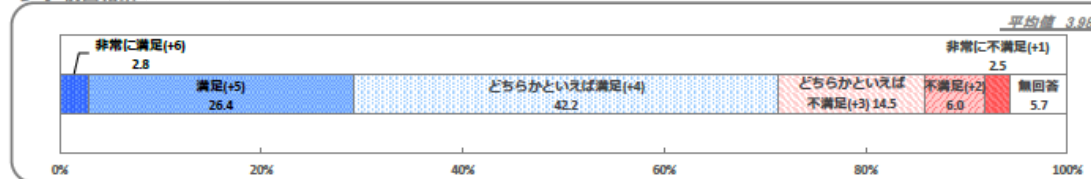
- 年齢別でみると、49～53歳の職員数(18.7%)が多く10年後に退職のピークを迎える。また2040年には38歳以上の職員(60.1%)が定年を迎えるため、今後退職を見据えた人材確保、組織体制の整備が必要となる。
- 20歳代・30歳代は女性の方が多い。
- 育児休業は毎年80名程度(女性職員の5～6%)が新規取得している。

14 町田市の職員・組織の現状と将来のリスク③ ～ 職員の満足度・働き方 ～

町田市役所(仕事・職場)への満足度



参考: 前回結果 (2016年度)



資料: 2018年度職員意識調査

約7割の職員が現在の仕事や職場環境に満足している

長時間労働の減少

長時間労働者数及び該当所属数

	長時間労働者	月80時間超の長時間労働者数	年間360時間超の職員数	時間外勤務総時間数
2018年度	171(40職場)	18(8職場)	188(53職場)	308,928時間
2017年度	222(47職場)	53(14職場)	261(65職場)	345,753時間
2016年度	254(48職場)	59(17職場)	266(60職場)	353,909時間

※長時間労働者: 1か月あたりの時間外勤務時間が80時間を超えた者、または2カ月以上連続して45時間を超えた者。

※人数は実人数。※所属数には、「部付け」は含まない。

多様な就労形態の検討・導入

時差勤務制度の導入

働きやすい職場環境を構築するため、2017年度より、全職員を対象に勤務時間の選択肢を増やす時差勤務制度を導入している。

《 利用者数の状況(月平均) 》

2017年度 121人 約4.3%
2018年度 144人 約5.1%
2019年度 182人 約6.5%

時差勤務を利用したことによりワーク・ライフ・バランスは向上したか (人)

		良くなった	わからない	悪くなった	計
男性	管理職	5	4	0	9
	係長級	12	11	2	25
	主事・主任	28	21	6	55
女性	係長級	2	2	2	6
	主事・主任	23	10	0	33
総計		70	48	10	128

テレワークの試行

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の1つとして、2019年7月から、テレワークの試行を開始する。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催期間中の本格導入を目指している。

《 具体的な業務例 》

・企画立案、予算関係、契約事務、会議運営、庶務事務、システム処理等

- 時差勤務の導入やテレワークの試行に取組んでおり、今後も様々な働き方を検討していく必要がある。
- 約7割の職員が職場環境に満足しており、近年、長時間労働者数も大幅に減少している。



技術・社会等の変化

15 2040年にかけて起こる技術・社会等の変化

1 技術の進展

- 新たな技術により、距離や言語など様々な制約から解放された個人、組織や地域が潜在的な可能性を発揮し、様々な課題を解決できる可能性がある
- 技術革新によってこれまでにない新たなサービスが生まれる

2 ライフスタイルや価値観の変化・多様化

- 住民のライフスタイルや価値観は、今後も変化・多様化していく
- 組織や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方、生き方を選択できる
- 人生100年時代を踏まえた高齢者像の再定義が必要になる

参考：2019年6月7日第15回地方制度調査会専門小委員会
「中間的なとりまとめに向けた論点整理(案)」

資料：政府広報 Society5.0 「どう変わる 超スマート社会」



○ 行政経営においても新たな技術を使いこなし、効率化に努めるとともに、これまでにないサービスを生み出していく必要がある。

(参考) デジタル手続法と町田市におけるテクノロジーを活用した取組事例

- 参考1
- 「デジタル手続法」が2019年5月24日に可決された。
 - **行政のデジタル化に関する基本原則**及び**行政手続の原則オンライン化のために必要な事項**を定めている。
 - 国における行政手続きの原則デジタル化が示された中、自治体においてもデジタル化を進めていく必要がある。

1 情報通信技術を活用した行政の推進の基本原則

【社会全体のデジタル化】

国、地方公共団体、民間事業者、国民その他の者があらゆる活動において情報通信技術の便益を享受できる社会の実現

【デジタル化の基本原則】

- ① デジタルファースト : 個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する
- ② ワンスオンリー : 一度提出した情報は、二度提出することを不要とする
- ③ コネクテッド・ワンストップ : 民間サービスを含め、複数の手続・サービスをワンストップで実現する

2 行政手続の原則オンライン化のために必要な事項

【行政手続きのオンライン原則】

- 行政手続(申請及び申請に基づく処分通知)について、オンライン実施を原則化(地方公共団体等は努力義務)
- 本人確認や手数料納付もオンラインで実施(電子署名等、電子納付)

【添付書類の撤廃】

- 行政機関間の情報連携等によって入手・参照できる情報に係る添付書類について、添付を不要とする規定を整備(登記事項証明書(2020年度情報連携開始予定)や本人確認書類(電子署名による代替)等を想定)

資料: 内閣官房IT総合戦略室(2019.3)

参考2 町田市におけるテクノロジーを活用した新たな取組例

1 AI-OCRの活用検討

2018年度に、(株)NTTデータ、つくば市、横浜市、福岡市、郡山市、市川市と連携し、AI-OCRの実証実験を行い、高い正読率が確認できた。

2019年度は、実用化に向け、実際の業務での検証を進め、情報セキュリティの確保、RPAとの連携、費用対効果等の確認を行う。

2 AIによる下水処理の効率化の実験

2019年1月から、AIを使った新たな下水処理技術の実験を、民間企業等と共同して開始する。

これまで、下水の量を人が見て、処理に必要な酸素供給量を調整していたが、AIが判断し、最適な調整を行う。年間1千万円の電気代の節約を予測している。

3 AIを活用した認知症高齢者の見守りサービスの実証実験

2017年度に、富士通や市内ベンチャー企業と連携し、AIによる画像認識技術を活用した認知症高齢者の見守りサービスの実証実験を行った。

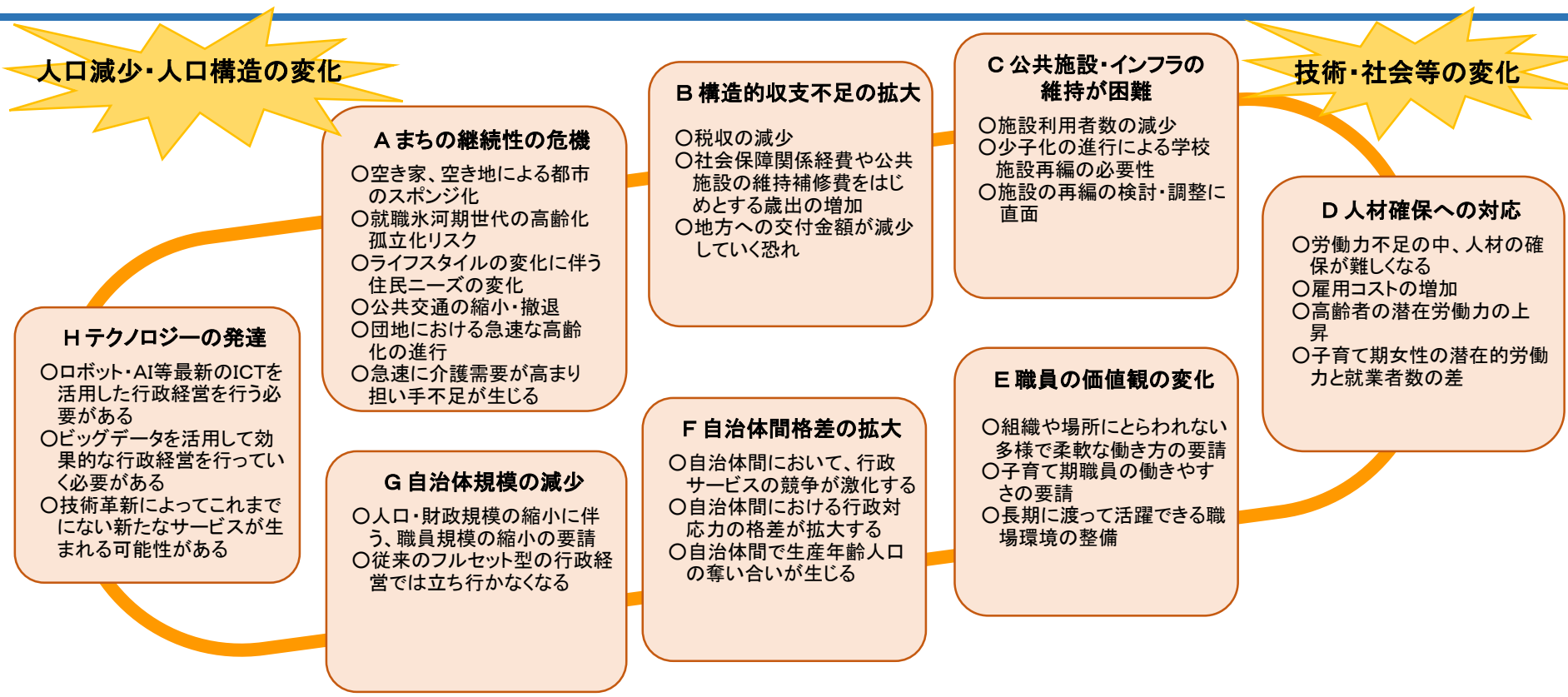
認知症サポーター等が徘徊高齢者を撮影し、専用のクラウドサービスにアップすると、事前登録された画像データと照合され、家族に画像情報を通知し、発見につなげる。



2040年にかけて起こる変化・課題

16 2040年にかけて起こる変化・課題と行政経営へのインパクト

～人口増加時代から人口減少時代への転換～



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	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
○急増する介護需要と一方で担い手不足や、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	○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	○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



第2部 今後の行政経営の方向性

17 課題解決に向けた新たな行政経営の視点

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

新たな行政経営の視点

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

課題解決に向け、多様な担い手との最適なマッチングを生み出していくプラットフォーマーとなる

①市民・地域

⇒地域に貢献したい、地域課題を解決したい
という意欲をつなぎあわせ、実現する

②民間事業者

⇒町田市に投資したくなる、関与したくなる
互いに価値のある関係性の創出

(2) 公民連携手法のさらなる活用

PPP・PFIをはじめ、民間のノウハウや民間資金を呼び込む手法を積極的に活用するとともに、連携の基盤を整えていく

(3) 他自治体・都・国との連携

圏域でのサービス供給など、効率的・効果的なサービス供給を行う

(4) オープンイノベーション

行政の様々なデータや課題認識等を、さらにオープンにしていく

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

「機械ができることは機械で」を前提に、ICTを積極的に活用するなど「人手をかけない」、「場所を前提としない」業務プロセスに転換していく

(2) スマート化によるサービス向上

ICTの活用等により、オンラインでの行政手続き等、市民にとってより利便性の高いサービスを提供していく

(3) 自治体行政の標準化・共通化

法令等で定められた業務については、徹底的に標準化・共通化を図る
情報システムや申請様式の標準化・共通化を進めていく

(4) 正規職員は企画立案業務等に注力

ICTの活用等により業務効率化を図り、正規職員は企画立案業務等、正規職員でしかできない仕事に注力していく

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

自治体間比較を行い、町田市の特長や強みを把握する

(2) 戦略的なマーケティング・広報活動

経験価値デザインを取り入れるなど、戦略的なマーケティングを取り入れる。また、先進性、独自性の高い事業を戦略的に広報し、PRしていく

(3) ブランドイメージに基づく事業展開

ブランドイメージに基づく先進性、独自性の高い事業を展開することで町田市の魅力を高め、人や企業を惹きつけていく。また、市民の誇りや職員のモチベーションにつなげていく

3つの新たな行政経営の視点をもって、インパクトに対応していく

18 新たな行政経営の視点の具体的な展開①

1 コラボレーション

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

2 スマート自治体

- ①自治体間ベンチマーキングを活用した業務の見直し
- ②AI-OCRの実証実験(2018年度)
- ③RPAの試験導入(2018年度)
- ④テレワークの試験導入(2019年度)
- ⑤行政手続きのオンライン化
- ⑥マイナンバーを活用した行政サービスにおける利用

3 ブランディング

- ①戦略的な広報活動の展開
- ②先進性、独自性のある特徴的な取組例)
 - ・新公会計制度の導入
 - ・市民参加型事業評価
 - ・時差勤務制度等の柔軟な働き方の導入
 - ・南町田拠点創出まちづくりプロジェクト
 - ・英語のまちだ
 - ・冒険遊び場
 - ・送迎保育ステーション

- ①民間提案制度
例)共創フロント(横浜市)
- ②多様な主体のマッチング
例)共創ラボ(横浜市)
- ③シェアリングエコノミーの活用
例)子育てシェアリング事業(湯沢市)
- ④自治体連携によるサービス提供
例)保育所の共同整備(横浜市・川崎市)
- ⑤兼業・副業による人材の流動化
- ⑥サンドボックス制度の活用支援
- ⑦オープンデータの推進
- ⑧アクティブシニアの活躍の場 等

- ①行政手続きのオンライン化／公共施設の無人化
- ②行政手続きにおける添付書類の撤廃／ペーパーレス化
- ③AI-OCR等の活用による業務効率化
- ④行政サービスにおけるキャッシュレスの推進
- ⑤ビッグデータの活用
例)ME-BYO(神奈川県)
- ⑥テレワーク等、多様な働き方の実現
- ⑦5Gの活用(自動運転を活用した公共交通)
- ⑧ドローンの活用
例)災害対応、インフラの整備 等

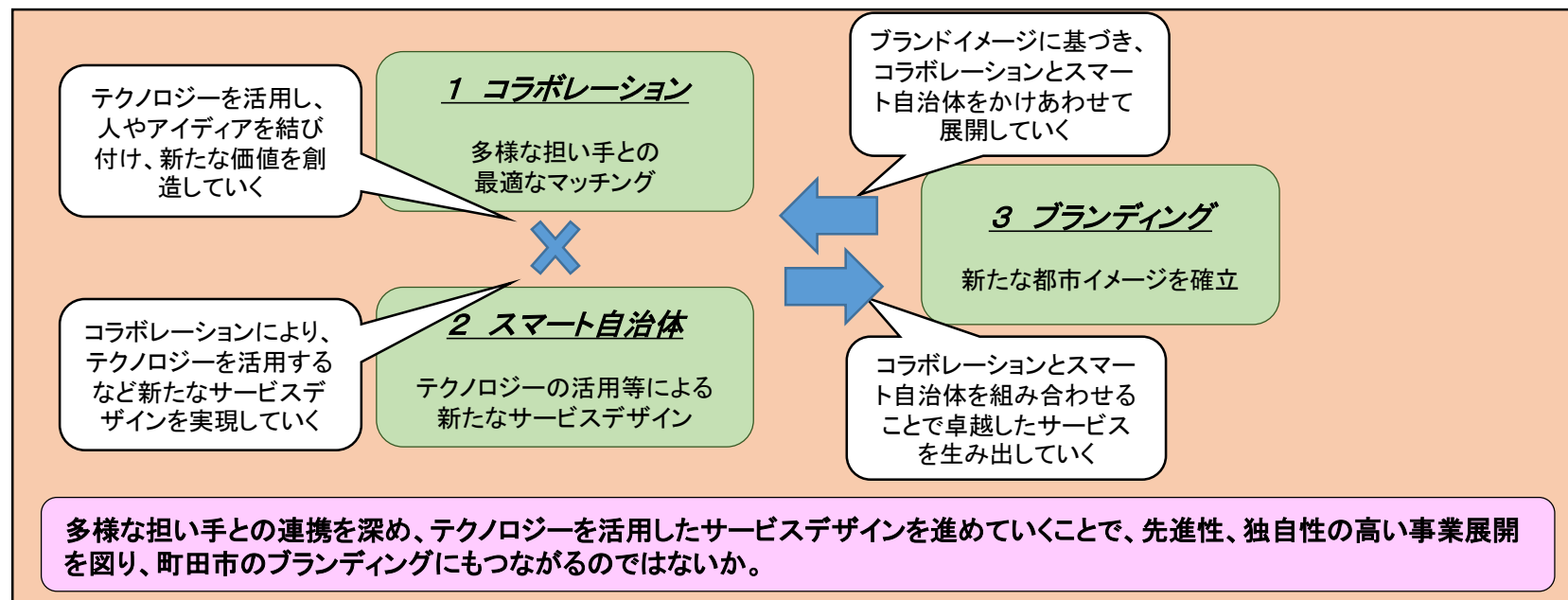
- ①マーケティングの充実
- ②ターゲットの明確化
例)子育て世代を獲得していく
- ③ターゲットに対応した政策・事業の重点化
例)子育て世代に特化したシェアオフィス
英語教育・プログラミング教育の強化
コンパクトシティ
- ④戦略的広報の強化
- ⑤「経験価値」を得られるような政策展開
例)文化・スポーツ・観光施策の戦略的な展開
町田ならではの体験の提供 等

これまで町田市で取り組んできた取組例

今後の展開イメージ

19 新たな行政経営の視点の具体的な展開②

3つの新たな行政経営の視点を掛け合わせることでさらなる効果を生み出す



町田市におけるこれまでの取組例

①自治体間ベンチマーキングを活用した業務の見直し

人口規模が同程度の自治体間で業務プロセス、パフォーマンス、コスト等を比較し、差異を「見える化」するとともに、最新のテクノロジーの積極的な活用を想定しながら、自治体間で共通化できるベストプラクティスについて検討し【**コラボレーション**】【**スマート自治体**】、業務改革・改善につなげる取組。本取組は、地方行政サービス改革の先行事例として国からも取り上げられ、他の自治体から注目されている。【**ブランディング**】

②市民通報アプリまちピカ町田くん

道路環境の改善を目指し、道路の危険個所を市民が【**コラボレーション**】簡単に通報することが出来る市民通報アプリケーションであり、【**スマート自治体**】、2018年度は695件の通報があり、このうち84%修復完了し、好評を得ている。【**ブランディング**】

市民満足の向上

職員満足の向上

持続可能な行政経営

20 新たな行政経営を担う人材育成と組織風土づくり

課題解決に向けた新たな行政経営の視点

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

2040年に向けて求められる人材像

創発・イノベーションを起こせる人材

多様な人材や知識を結び付けるスキル

ステークホルダーと対話するスキル

オープンな姿勢・情報発信力



新しい発想をもった サービスデザイン人材

新たな視点や知識を探索する姿勢

既存の業務のあり方に捉われず、
常に改善し続ける姿勢

時代の変化に対応したサービスデザイン
と業務改革のスキル



イノベーションを生み出し ブランドを強化できる人材

マーケティング・企画のスキル

仕事にプラスアルファのチャレンジを取り
入れていく姿勢

市民や事業者など信頼され、
「顔が見える関係」を構築できるスキル



- 町田を良くしたいという高い理想を持ち続け、その想いを実現するために成長し続けることが求められる
- 職員それぞれの個性・経験・専門性等を存分に発揮していくことが求められる

2040年に向けて重要となる組織像

自ら目標を掲げ、主体的に組織運営
に関わることができる人材を育成し、
課題に即応できる組織

多様性を認め合い、柔軟な働き方を
選択できる環境を整えることで、誰も
が自分らしく活躍できる組織

全ての職員が、組織のなりたい姿や
使命を共有しつつ、時代の変化に合
わせて進化させ、その実現を追求し
続ける組織

市民満足につながるサービスの向上

働き続けたい職場環境の充実

持続可能な組織

人口減少時代のパラダイムへの転換を受け、直面する困難な課題に対応し、
新たな価値を生み出していくためには、よりフラットな組織としていくべきではないか

5 主な意見・提言(要旨)①「これからの行政経営において想定しておくべき変化・課題について」

- 2040年という、かなり先の未来のように聞こえるが、実はそう遠い先の話ではない。この間に、これまで想定していなかった様々なことが起きていく。最も大きな変化は、間違いなく起きるであろう人口減少と人口構造の変化である。これを踏まえ、どのように町田市としての個性を出して、選ばれていくのかが重要である。(専門委員)
- 選ばれるという点で、住民、特に若者や子育て世代に選ばれていく必要があるとともに、職員からも選ばれていく必要がある。(専門委員)
- ピンチをチャンスにしていけるためには、テクノロジーをどのように活用していくか、また、自前主義をやめ、近隣自治体、企業、地域、NPO等といかに連携していくかという視点が重要だ。(専門委員)
- 国等の動向をみながら将来を予測することも重要であるが、一方で、町田市の取組みによって将来の結果を変えていくという考え方を前提として取り組んでいくことが大切である。(専門委員)
- 環境問題などはグローバルな問題であり、町田市の施策が与える影響はわずかである。一方で、町田固有の問題、ローカルな問題は、大きく影響させられる分野であり、この点で、まちづくりの分野や行政経営の分野に注力していくという考え方もある。(専門委員)
- これまで外に働きに出ていた人が、これから退職を迎え街に戻ってくる。そして、社会保障を受けていくことになる。こうした方々がいかに社会で活躍していけるか、生産年齢側になっていけるかが重要である。(専門委員)
- テクノロジーの発達に伴って、人間の行動が全て把握されるような時代が到来している。時代に変化をもたらした最も大きな技術の進化はGPSとカメラなのではないかと考えているが、こうした技術の進化を行政サービスにおいても使いこなしていく必要がある。(市長)

16 2040年にかけて起こる変化・課題と行政経営へのインパクト ～人口増加時代から人口減少時代への転換～

＜参考＞
行政経営監理委員会資料
スライド16再掲

人口減少・人口構造の変化

技術・社会等の変化

A まちの継続性の危機

- 空き家、空き地による都市のスポンジ化
- 就職氷河期世代の高齢化孤立化リスク
- ライフスタイルの変化に伴う住民ニーズの変化
- 公共交通の縮小・撤退
- 団地における急速な高齢化の進行
- 急速に介護需要が高まり担い手不足が生じる

B 構造的収支不足の拡大

- 税収の減少
- 社会保障関係経費や公共施設の維持補修費をはじめとする歳出の増加
- 地方への交付金額が減少していく恐れ

C 公共施設・インフラの維持が困難

- 施設利用者数の減少
- 少子化の進行による学校施設再編の必要性
- 施設の再編の検討・調整に直面

D 人材確保への対応

- 労働力不足の中、人材の確保が難しくなる
- 雇用コストの増加
- 高齢者の潜在労働力の上昇
- 子育て期女性の潜在的労働力と就業者数の差

H テクノロジーの発達

- ロボット・AI等最新のICTを活用した行政経営を行う必要がある
- ビッグデータを活用して効果的な行政経営を行っていく必要がある
- 技術革新によってこれまでにない新たなサービスが生まれる可能性がある

G 自治体規模の減少

- 人口・財政規模の縮小に伴う、職員規模の縮小の要請
- 従来のフルセット型の行政経営では立ち行かなくなる

F 自治体間格差の拡大

- 自治体間において、行政サービスの競争が激化する
- 自治体間における行政対応力の格差が拡大する
- 自治体間で生産年齢人口の奪い合いが生じる

E 職員の価値観の変化

- 組織や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方の要請
- 子育て期職員の働きやすさの要請
- 長期に渡って活躍できる職場環境の整備

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

6 主な意見・提言(要旨)② 「新たな行政経営の方向性について」

- これまでの自治体はサービスの提供体であり、いわゆる「B to C」で仕事をしてきたが、ニーズが多様化していく中で、今後、市が丸抱えしていくことは難しい。市民はサービスの受益者だけではなくて、サービスの提供者になり得る。メルカリや民泊のような「C to C」、「B to B」でニーズに応えていく、つまり市はマッチング機能を担っていくべき。また、町田という地域をマネジメントする商社ようになっていくべきである。（専門委員）
- 国内のインバウンドの検討の中で、地域で考える魅力ある観光資源と、実際に外国人が魅力を感じるものにはギャップがあることが多い。このように、自分が良いと思っていることと、他の視点で良いと思うことが違うことがあり、ブランディングの検討にあたっては、外からの目線で町田のブランドをどうとらえていくかが大切である。（専門委員）
- 2040年には、約36%が高齢者となっている。健康であり続けられるようにすることが重要である。また、社会に参加していただく、あるいは、少なくともオーナーシップをもち、町田に住んでいることを誇りに思ってもらえることが重要である。（専門委員）
- 高齢者の就業については、特に、現役時代に事務職・事務員だった方の就業率が低いというデータがある。この層への働きかけが求められるのではないかと。（専門委員）
- ブランディングについて、町田市は、産業政策についてもう少し力を入れていくべきなのではないか。法人市民税収入を上げていくような方向性も今後の行政経営として考えていくことも良いのではないかと。（専門委員）
- 公共と民間の壁はなくなってくると思う。行政サービスを民間が提供してもよいし、民間のことを公共がやってもよい。公共と民間の壁を組織としても人材としてもどうなくしていくかが大切。（専門委員）
- 行政の自治体間での標準化という考え方があるが、AIの発達により、標準化を破壊する、変化や多様性を容認していく動きもある。標準化の方向性にどこまでこだわっていくかはよく検討すべきである。（専門委員）
- 多様なステークホルダーとつながり、新たな価値を生み出していくには、実際に外に出ていかないとけない。そのためには、無理やりにでも、今の仕事を効率化して時間を生み出さなければならない。今やっている仕事に埋没しては、成長していくことはできない。（市長）

17 課題解決に向けた新たな行政経営の視点

＜参考＞
行政経営監理委員会資料
スライド17再掲

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

新たな行政経営の視点

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
課題解決に向け、多様な担い手との最適なマッチングを生み出していくプラットフォーマーとなる
①市民・地域
⇒地域に貢献したい、地域課題を解決したいという意欲をつなぎあわせ、実現する
- ②民間事業者
⇒町田市に投資したくなる、関与したくなる互いに価値のある関係性の創出
- (2) 公民連携手法のさらなる活用
PPP・PFIをはじめ、民間のノウハウや民間資金を呼び込む手法を積極的に活用するとともに、連携の基盤を整えていく
- (3) 他自治体・都・国との連携
圏域でのサービス供給など、効率的・効果的なサービス供給を行う
- (4) オープンイノベーション
行政の様々なデータや課題認識等を、さらにオープンにしていく

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
「機械ができることは機械で」を前提に、ICTを積極的に活用するなど「人手をかけない」、「場所を前提としない」業務プロセスに転換していく
- (2) スマート化によるサービス向上
ICTの活用等により、オンラインでの行政手続き等、市民にとってより利便性の高いサービスを提供していく
- (3) 自治体行政の標準化・共通化
法令等で定められた業務については、徹底的に標準化・共通化を図る
情報システムや申請様式の標準化・共通化を進めていく
- (4) 正規職員は企画立案業務等に注力
ICTの活用等により業務効率化を図り、正規職員は企画立案業務等、正規職員でしかできない仕事に注力していく

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
自治体間比較を行い、町田市の特長や強みを把握する
- (2) 戦略的なマーケティング・広報活動
経験価値デザインを取り入れるなど、戦略的なマーケティングを取り入れる。また、先進性、独自性の高い事業を戦略的に広報し、PRしていく
- (3) ブランドイメージに基づく事業展開
ブランドイメージに基づく先進性、独自性の高い事業を展開することで町田市の魅力を高め、人や企業を惹きつけていく。また、市民の誇りや職員のモチベーションにつなげていく

3つの新たな行政経営の視点をもって、インパクトに対応していく