

「安心感がある温かい社会」を築くための
「市政の変革」(全体版)

2023年3月17日

難波 喬司

今回の政策発表の目的

2023年2月10日に「今、市政には変革が必要」として、「こういう市政運営をめざすべき」との「市政運営方針」について政策提言を行いました。

今回の政策発表は、その「市政運営方針」の内、「やり方の変革」に基づく具体的政策イメージを示すものです。

社会課題は、多様な要素が複雑に絡んでいて、これをやれば課題解決ということはまずありません。ありとあらゆる政策・施策を適切に執行し、結果を出すことが求められます。今回の政策発表は、あくまで「やりかたの変革に基づく政策の一端」を例として示すものです。この事例のような「新しいやり方」を、ありとあらゆる政策・施策で実施することにより、市政の結果を出す力は大きく変革します。

本政策発表では、最初にいくつかの指標値を示し、市政に課題があることを示します。

次に、「市政の運営方針」を示します。

その運営方針に基づく、10の分野の政策事例を示します。

政策事例は、新しいやり方によって結果が変わることを例として示すものです。この例のような視点からありとあらゆる政策・施策のやり方を見直すことが重要です。

目次

1. はじめに(不都合な真実と社会の声)
2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか
3. 市政の役割についての意識変革
4. 新しい市政のあり方
5. 新たな視点(「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×「市政がつながりを下支え・伴走する」)から取り組む10の分野の政策事例
6. 個別の問題に関する考え
7. おわりに

1. はじめに(不都合な真実と社会の声)

いくつかの指標値

静岡市の人口増減に関する指標 (20の政令市比較)

人口増加比率:18位 (注)2020年10月
15-64歳人口の割合:19位 (注)2020年10月
平均年齢の高さ:19位(同率最下位) (注)2015年国勢調査
婚姻率:19位 (注)2020年10月
出生率:19位(同率最下位) (注)2020年10月

指標が意味するもの

若い人が増えず、政令市等の中で若年人口の比率がもっとも減ってきている

	静岡市	浜松市
製造業従業者割合	15.5% (4位)	22.5% (1位)
情報通信業就業者の割合	2.3% (16位)	1.2% (20位)
学術研究、専門・技術サービス業従業者の割合	2.79% (17位)	2.61% (19位)
製造業市内総生産(名目) (注)静岡市はデータ分析がない	—	84,057億円 (10位)
一人当たり市民所得 (注)静岡市はデータ分析がない	—	325万円 (11位)

出典:大都市データランキング カワサキをカイセキ(2022年8月30日)

 情報通信・学術研究等就業者の割合が低い

不都合な真実

体力はゆっくりと低下してきているが…

《市民》

なんとなくそう感じているが、
指標値が表に出ていないため、はっきりとは気づいていない。

しかし、指標値は静岡市が20の政令市の中で、
もっとも体力が低下していることを明確に示している。

なぜ住みやすいまち・静岡の人口減少率が20の政令市の中で最も高い水準なのでしょう

日本全体の人口が減少している中、静岡市の人口が減ることは避けがたい。

でも、なぜ住みやすいまちのはずの静岡の人口減少率が、他の政令市よりも高いのでしょうか。

それは、市政に課題があるからではないのでしょうか。

静岡市の経済産業政策の予算。 商工・物流分野の投資的経費4年間33億円

(案)第4次静岡市総合計画前期実施計画(2023-2026年度)
第4 今後の財政見通し 2. 分野別投資的経費総括表(2023~2026)

政策区分	事業費(億円)	
健康福祉	38	
子ども・教育	148	
防災・消防	119	
生活・環境	190	
文化・スポーツ	173	
観光・交流	88	
商工・物流	33	1.3%
農林水産	56	
都市・交通	200	
社会基盤	1,490	
合計	2,537	100.0%

【参考】
静岡県経済産業部予算の推移

2010	534 (億円)
2015	380
2016	469
2017	489
2018	785 (農業部分を含む)
2019	843
2020	1180
2021	1002
2022	1062
2023	909 (当初分)

商工・物流分野の投資的経費 4年間 33億円で、産業振興ができるのか？

イベント、〇〇の無償化など 単発のわかりやすい方策を求めてしまいがち

- イベントは、やれば確実に成果が見える …やる ⇒やった感がある
⇒またやりたい

⇒「イベントをやることが目的」になりやすい
中長期的改善につなげるという意識が必要

- ハコモノは目に見える …わかりやすい。やった感がある ⇒やる
- 〇〇の無償化 …わかりやすい。改善に必ずつながる ⇒やる

⇒でもその予算はどこから捻出されたのだろうか？何か重要な予算が削られてはいないだろうか

⇒その政策一つで問題が解決できるほど、社会問題は単純ではない

⇒しかし、単発のわかりやすい方策を求めてしまいがち

⇒ありとあらゆる方策を考え抜き、実行することが必要だが、
それには手間がかかるし、先が見えないので、心理的負担が大きい



「基礎体力・体幹強化政策」は先送りになりがち

2022.11.11から4ヶ月間。多くの方との意見交換で再認識したこと

- ① 多くの方の思いと行動が地域社会を支えている
- ② 「市がもう少し下支え・伴走してくれればうまくいくのに」と思っている人が多い
- ③ 自治会活動等への参加者の高齢化、若年層の参加率が低いことから地域社会の絆やつながりがだんだん弱くなっている

⇒ 一度衰弱すると立て直しが厳しい

これまでの延長上の市政では
「地域社会の大きな力」が衰弱してしまう危機的状況

⇒ 市政は
新しい時代の新しい「社会の大きな力」を築く必要性を認識し行動すべき

静岡市の明るい未来を創るために今、大事なこと。 それは新しい時代の市政への変革

① 社会には大きな力があります。

静岡には、温かい人の心と社会の絆があります。暮らしやすいまちにしたいというたくさんの人の思いと行動が地域社会をつくっています。

企業も、企業努力を続け、地域に雇用と所得を生み出し、社会に貢献し、その活動があるからこそ地域社会は成り立っています。

② 世界には大きな知があります。

今、科学技術は急速に発展し、新たな「知」が次々に生まれています。その「知」を社会のために役立てたいという多くの思いと行動があります。それが静岡に集まりつながることが、静岡の明るい未来には不可欠です。

⇒新しい時代の市政とは、「明るい未来づくりの主役は市民の力であることを認識し、市政はそれを下支えし、伴走する」という市政です。

市政の役割として重要なことは、主役が動きやすくするため「社会の大きな力」と「世界の大きな知」がもっとうまくつながるように、しっかりとした土台やステージをつくって下支えをし、動きに伴走することです。

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

①政策ではなく執行(実行力・実現力)の問題の事例 — 危機管理

«「安心感がある温かい社会」のためには市政においては
「命を守る危機管理能力」が極めて重要»

市役所の仕事の第一は、命と財産を守る危機管理と言っても過言ではない。

そのためには、「事前の危機管理」(事前に災害や感染症等の危険度を下げること)と、「有事の危機管理」が重要。

事前の危機管理は、平時の仕事であることから、平時の行政経験と組織力で何とかなる。
しかし、有事はそうはいかない。

有事には、限られた情報の中でのトップの率先力と決断力が決定的に重要。組織も平時とは異なる臨機応変の対応が求められる。

一般に、市町の行政組織は災害対応経験が乏しく、組織力×現場力×危機管理システムに脆弱性がある。そのことを理解したうえで、危機管理能力の飛躍的向上が必要。

台風15号の災害への対応・・・政策が悪かったからなのか

政策の例:【第四次静岡市総合計画 基本計画-分野別の取組】からの抜粋

⑨防災・消防分野

1 2030年の目指す姿

あらゆる危機から市民の「いのち」「暮らし」を守り、安全・安心なまちを実現します

政策・施策体系図

政策1 あらゆる危機に対応できる強靱な体制整備を推進します

施策① 危機管理体制の強化

事業イメージ 対策本部機能の強化・災害配備体制の強化 等

⇒ 台風15号災害への対応・・・政策が悪かったからではない

自衛隊派遣要請の遅れの問題は「限られた情報下での決断」

(情報を十分集めてからでは決断が遅れる)

問題の本質は

「最悪の事態の想定」「初動全力」「(平時)組織の(有事)組織化」

⇒ 大事なことは、どうやって「体制の強化」を実現するか



仕事のやり方の問題

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

②修正力 台風15号の災害対応の検証結果の教訓は本質から外れている

(案)第4次静岡市総合計画前期実施計画(2023-2026年度)
スピード感をもって取り組む3つの課題

○巴川流域などの治水機能の強化

流域治水を一層強化・推進し、短時間で、即効性のある浸水対策

⇒【なんば私見】

台風15号被害結果を踏まえた流域治水全体の脆弱性分析が先・・・どこに流域治水上の弱点の根底があったのかの分析が重要。それがないと部分最適の対症療法となる

○給水インフラの強化

承元寺取水口の復旧や緊急対策を実施。給水拠点の充実など災害対応力の強化

⇒【なんば私見】

給水拠点の充実よりも、給水システム全体の脆弱性評価が重要

○災害時の情報収集と発信体制の強化

すべての市民が災害関連情報取得できるよう、避難所に設置する大型モニターを活用したデジタルデバインド対策や、情報端末・充電用蓄電池の整備など、災害時の情報収集と発信体制の強化

⇒【なんば私見】

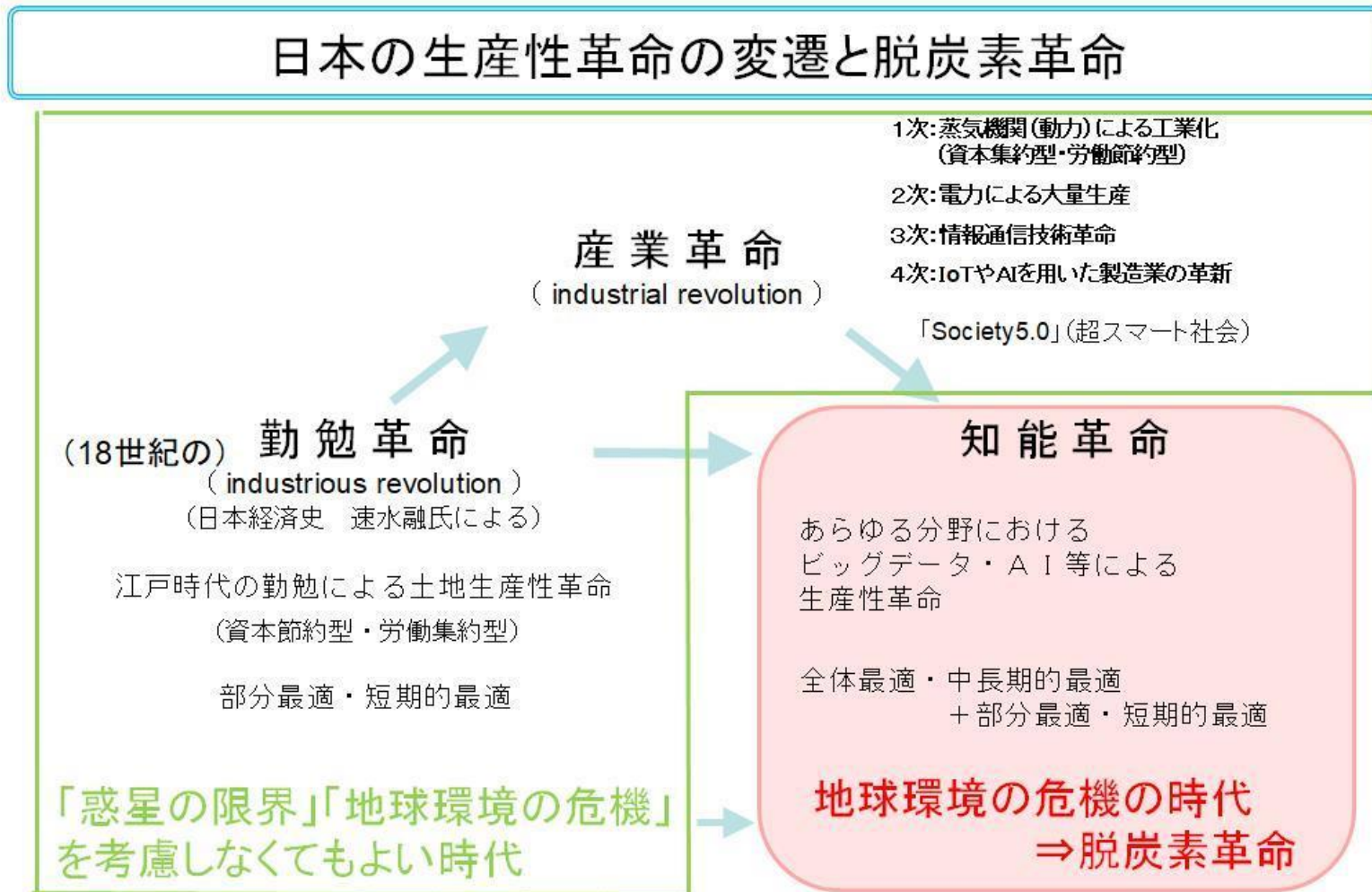
先般の災害対応の「失敗の本質」は「情報発信」ではなく「情報収集」
大型モニター、蓄電池の整備は、「対策の本質」から外れている



深刻

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

③時代認識 知能革命×脱炭素革命の時代との危機意識



(注)この変遷の捉え方は筆者の個人的整理であり、学問的に整理されたものではない。

危機意識

日本は、ここ30年以上、経済の停滞に苦しんでいます。

その理由は、明治維新以降、日本がその歴史性、国民性のもと得意とした勤勉と匠の技による部分最適・短期的最適の改善、改善の繰り返しによって、よりよい製品をより安く提供するという、成功と成長のモデルの優位性に転換が生じているからだと思います。

IT技術やAI(人工知能)、ロボット技術の発展により、「勤勉・匠の技による部分最適」の優位が「自動化・全体最適」により失われてきているからと言えます。

つまり、経済の停滞は、政策の問題だけではなく、日本が持つ歴史的な優位性に転換が生じていることが原因と見るべきです。

この危機意識を市長が持たなければなりません。

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

④「世界の大きな知」の活用。DX、脱炭素社会についての取り組みの抜本的強化

経営のリーダーがDXの推進を強力に発信 市役所のDXに関する意識改革とDX人財の育成が急務

- 4次総では、DXはSDGsの推進を後押しするための横断的視点としている。
- DXは視点ではなく「デジタルによる社会の変革」。DXは、SDGsをはじめとする社会課題の解決のための極めて重要な「手段」であると同時に、解決の状況を数値化等により管理し社会に見える化するための「仕組み」となる。
- 「デジタルによる市政の変容」も重要。市政において、DXをあらゆる分野に導入することが静岡市の明るい未来のために不可欠。
- 4次総は、SDGsを上位概念とし、脱炭素社会を横断的視点としている。人類が惑星の限界を初めて意識せざるを得ないという地球環境問題に対処するための「脱炭素社会の構築」は、「実現すべき誰も取り残さない」という「人」に焦点をおいた目標と同レベルの「最重要として実現すべき目標」。水素社会化や建物のゼロエミッション化などのGXを強力に推進すべき。
- BX(ブルー・トランスフォーメーション:生物系考慮の海洋技術による社会変容)も極めて重要。BXは、海洋環境の保全や経済安全保障上、今後、重要性が飛躍的に高まる。
- 駿河湾という世界レベルの多様性を持つ海を擁する静岡市を、世界に先駆けてBXの世界的拠点にするべき。

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

⑤スピードと外部資金の獲得

静岡県庁の取り組み事例:

MaOI(マリン・オープン・イノベーション・プロジェクト)は
検討の開始から一般財団法人の設立まで1年半。
国の地方創成交付金を活用

⇒東工大橋本教授(当時。現法政大学教授)のマリンオープンイノベーション振興の提言はよいと思ったので、県はすぐに一步踏み出す。

2017年 12月 静岡県はMaOIプロジェクトの検討を開始(東工大橋本教授の提言)

2019年 2月 「マリンバイオ産業振興ビジョン」を策定

4月 地方創生推進交付金採択(先駆タイプ：5年間)を受けて

7月 一般財団法人マリンオープンイノベーション機構を設立

9月 国際マリンバイオテクノロジー会議を開催

2020年 2月 「美しく豊かな静岡の海を未来につなぐ会」設立総会・キックオフイベント

3月 「マリンオープンイノベーションプロジェクト第1次戦略計画」を策定

11月 MaOI-PARCを開所

2021年 5月 海洋データプラットフォーム「BISHOP」を公開

2022年 3月 スルガベイ・シュミレーターを開発・公開

⇒小さく生んでどんどん育っている



BXの世界的拠点へ

デジタル田園都市交付金

◎デジタル田園都市国家構想推進交付金(TYPE1) 採択結果(2022年3月)

静岡県	企業参加型オンラインコミュニティ「しずおか産業創造プラットフォーム」推進事業 バーチャルサテライトキャンパスを核としたイノベーション拠点形成事業 次世代施設園芸デジタル化支援事業 MaFoI(Mori(もり) and Forestry Innovation Project)展開事業 西伊豆地域の二次交通改善による観光型MaaS推進事業
浜松市	デジタル化による「予防・健幸都市」の推進 オンライン化の推進による市民サービスの向上 市民にやさしいデジタル窓口の推進 デジタル化による「もうかる農業」の実現
その他静岡県内市町	三島市3、富士宮市1、富士市1、磐田市1、掛川市3、藤枝市2、御殿場市1、湖西市1、伊豆の国市1、牧之原市1

静岡市は？

「DX」とお題目を掲げるだけでは結果は出ない

2. なぜ、今、市政は変革が必要な時なのか

⑥「根拠と共感に基づく政策執行」(EEPE)の推進

国の行政では
「根拠に基づく政策形成」(EBPM)
(Evidence Based Policy Making)

が重要

地域行政は政策の執行が重要

地域の行政では、EBPMを超えて

「根拠と共感に基づく政策執行」(EEPE)

(Evidence and Empathy based Policy Execution)

が重要

根拠に基づき実行方法を考え抜き、それを社会に提示して
「なるほどそれならわかる」あるいは「それなら一緒にやろう」
との社会の共感を得て政策を実行に移すことが重要

(注)EEPEはなんばの造語。一般化した用語ではない

根拠と共感に基づく政策執行(EEPE)の事例・・・観光

- データ分析に基づく静岡市の観光の課題(根拠)

宿泊者数の増×一人当たり旅行単価増による地域経済効果の増大が必要

- キャンペーンなどによって入込客数を増やすことも重要だが、

「泊まってもらうだけの魅力の向上と魅力ある宿泊施設が必要」

(これへの社会の共感)

《政策執行の例》

- ① 滞在時間を増やす:まちは博物館で回遊
- ② 泊まってもらえるイベントを増やす(夜の光のショーなど)
- ③ 絶景SDGsグランピング
- ④ ガストロノミーツーリズム
- ⑤ デジタルマーケティングなど観光DXの推進
- ⑥ 客室稼働率の向上、魅力ある宿泊施設の立地推進

宿泊需要の
創出



EEPEの事例: 静岡県の観光の課題①・・・泊まる魅力がない

		年度	2016	2017	2018	2019	
静岡市	a	宿泊者数	万人	171	182	178	$\frac{201}{a/A}=0.10$
	b	観光レクリエーション客数	万人	2,318	2,275	2,292	$\frac{2,163}{b/B}=0.17$
静岡県	A	宿泊者数	万人	1,943	1,980	1,997	1,960
	B	観光レクリエーション客数	万人	13,351	13,668	13,345	12,756
	c	一人当たりの旅行単価	円	15,444	17,994	17,602	$\frac{17,258}{c/C}=0.46$
	旅行消費額		億円	6,888	7,074	7,350	7,057
全国	C	一人当たりの旅行単価	円	32,687	32,606	36,462	37,355
	旅行消費額		億円	258,000	267,000	261,000	279,000

表 静岡市の観光交流客数・宿泊数の静岡県内シェア

- 2019年度の観光レクリエーション客数と宿泊者数について、静岡市が静岡県全域に占める割合は、観光レクリエーション客数が17%に対し、宿泊者数は10%
- 静岡市は県庁所在都市であり、宿泊者数にビジネス客が多いことを考慮すると、観光客として静岡市に宿泊する数が県全域に占める割合は、10%よりさらに低いものと考えられる
- 一人当たりの旅行単価については、2019年度は全国37,355円に対し、静岡県は17,258円で、全国比46%と、低水準
- 静岡市においては、「宿泊者数の増×一人当たり旅行単価増による地域経済効果の増大」が大きな課題(静岡市に行っても泊まる魅力がないので、帰ろう/他のところで泊まろう)

EEPEの事例: 静岡県の観光の課題②・・・インバウンド、でもお金を使うところがない

<旅行者ニーズの把握と対応>

■旅行形態が団体旅行から個人旅行にシフトし、インターネット等が情報源の主流となる中、旅行者のニーズや属性を踏まえたマーケティングを進める上でもデジタル技術を駆使しデータに基づく対応が急務。

・訪日外国人の旅行手配方法

	2015年	2017年
団体ツアー	33.5%	23.8%
個人ツアー	66.5%	76.2%

・訪日外国人が旅中で役立った情報源

	2015年	2017年
インターネット	59.1%	72.1%
ガイドブック	9.4%	7.2%
フリーペーパー	14.4%	12.7%

<インバウンド需要の取り込み不足>

■他の地域に比べて十分ではない。

・宿泊者に占める外国人宿泊者割合の他県比較 静岡県はインバウンドのシェアが低く、全国シェアも1.9%(179/9,428万人)

	静岡県	全国	東京都	大阪府	山梨県
延べ宿泊数	2,186万人	5億3,800万人	6,611万人	3,990万人	861万人
内外国人	179万人	9,428万人	2,319万人	1,512万人	196万人
割合	8.2%	17.5%	35.1%	37.9%	22.8%

<受入機能の更なる強化>

■宿泊施設の稼働率や旅行消費額が低い。また、国内外からの旅行需要を受け入れるための体制を強化する必要

・都道府県別宿泊施設客室稼働率

	1位	2位	3位	4位	5位	(全国平均)	24位
都道府県	東京都	大阪府	福岡県	愛知県	千葉県	—	静岡県
稼働率	80.0%	79.6%	72.2%	70.1%	68.6%	61.2%	57.0%

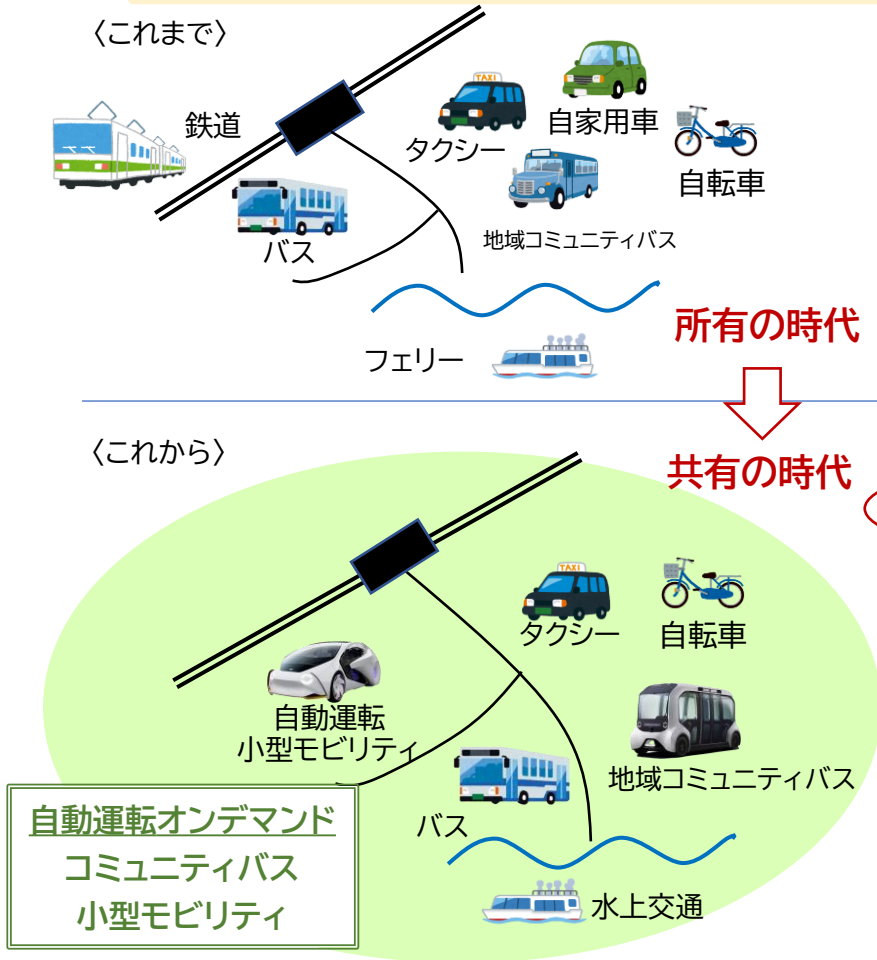
・1人1回当たりの訪日外国人旅行消費単価(2018) 静岡県は39位

	1位	39位	(全国平均)
都道府県	東京都	静岡県	—
旅行消費単価	98,561円	24,077円	41,378円

地域毎の特長(価値)の組み合わせた広域的な商品開発などにより、付加価値の高いサービス、体験型観光商品等を創出し、県内の旅行消費額を向上させる取組が必要

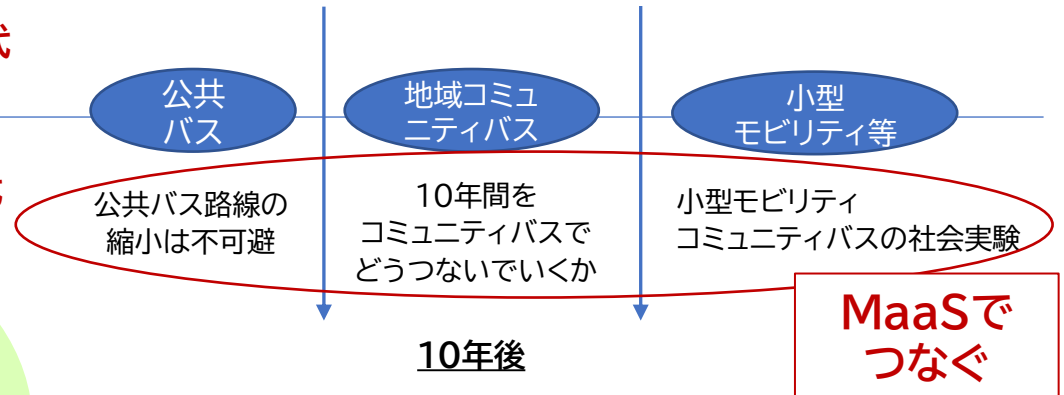
2. なぜ、今、市政の変革が必要な時なのか

⑦現状の延長上に未来をおかない・・・(例)「所有の時代」から「共有の時代」へ



サービスがそれぞれ独立していて
一体的サービスは受けられず限定的
新時代の地域公共交通体系の構築

MaaSの萌芽 (注)MaaS:Mobility as a Service



10年後

自動運転小型モビリティの実用化
オンデマンド・コミュニティバスの実用化

多様な交通サービスが
あたかも一体のサービスとして提供される

社会の大きな力 : 社会実験⇒実装を支援・実現を共創
世界の大きな知 : 自動運転×デジタル(MaaSなど)
市役所の役割 : 短期的最適・中長期最適の両面から、地域毎の最適な交通体系を設計し、実現

2. なぜ、今、市政の変革が必要な時なのか

⑦いくつかの指標から見る

(20の政令市比較)

	静岡市	浜松市
製造業従業者割合	15.5% (4位)	22.5% (1位)
情報通信業就業者の割合	2.3% (16位)	1.2% (20位)
学術研究、専門・技術サービス業従業者の割合	2.79% (17位)	2.61% (19位)
製造業市内総生産(名目) (注)データ分析をしていない	—	84,057億円 (10位)
一人当たり市民所得 (注)データ分析をしていない	—	325万円 (11位)

出典:大都市データランキング カワサキをカイセキ(2022年8月30日)

静岡市の人口増減に関する指標 (20の政令市比較)

- 人口増加比率:18位 (注)2020年10月
- 15-64歳人口の割合:19位 (注)2020年10月
- 平均年齢の高さ:19位(同率最下位) (注)2015年国勢調査
- 婚姻率:19位 (注)2020年10月
- 出生率:19位(同率最下位) (注)2020年10月

ふるさと納税(2021年)

焼津市	40万件	64.8億円
浜松市	13万件	22.6億円
静岡市	3万件	4.0億円

3. 市政の役割についての意識改革

基本認識

- 〈状況〉 市役所の職員には「個の力」がある。
その力が「組織の力」として生かしきれていないのではないか。
- 〈原因〉 現在および将来の厳しい経済社会環境の中で
「市役所はどのような役割を果たすべきか」が組織の中で共有されていない。
その結果、個の力を活かしきれていないのではないか。
- 〈対応策〉 **市政の経営責任者・執行責任者である市長が
新しい時代の市政の役割を明示し、組織内に浸透させていき、
それによる意識改革と行動変容を促す。**

3. 市政の役割についての意識改革

① 市政の経営資源は社会全体の力

経営の定義

(明確な定義はないが)「事業の目的を達成するために行う、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること」 Weblio辞書他

経営資源とは

「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」 + 「時間的」「知的財産」

市役所の経営資源を以下のように狭義にとらえがちだが・・・

市政の経営資源(狭義)

職員数:7,611人(普通会計職員2020年)

一般会計予算:3,378億円(2022年)+特別会計・企業会計=6,541億円

資産:施設面積225万㎡+道路・河川等



この考え方を変えることが必要

3. 市政の役割についての意識改革 ①市政の経営資源は社会全体の力 市政運営に経営感覚は重要だが、企業経営と行政経営には大きな違いがある

〈ひとつの考え方〉

「行政はサービス業」「株式会社静岡市」

- 企業と市役所を同様な形態とみなし、企業の経営感覚をもって市政を運営すべきとの「意識改革」をもとめる考え方

【なんばの考え方】

経営感覚は重要だが、経営資源と市政の役割についての基本認識が、これらとは大きく異なる

企業経営と行政経営の違い

- 企業経営: 自社の経営資源を用いて事業を行い、その社会効果を収入として内部化(自社の収入・収益)することが重要(そうしなければ経営を持続できない)
- 行政経営: 社会全体の力を経営資源として用いて業務を行い、社会全体への効果を最大化することが重要(社会全体の効果の一部が税金として内部化(自己収入化)されるが、税収増が最も重要ではない)

【なんばの考え方】

⇒「市政の経営資源は社会全体の力であること」を意識

⇒「市の仕事は地域社会全体に大きな効用・便益が発生するようにすること」を意識

3. 市政の役割についての意識改革

②自分の計算可能領域(縦割り組織の中)だけで仕事をしない

〈これまで〉

市役所中心の考え方 + 縦割り組織 ⇒ 自分の計算可能領域で仕事をする ⇒ 相乗効果が生まれにくい

市役所が計算した効果 $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 5$

縦割りの壁

発注

社会で実際に発生した効果 $1.0 + 1.0 + 1.0 + 1.0 + 1.0 = 5$

- 手堅い投資
- 自分が管理できる範囲内(縦割り組織の壁の中)での計算したとおりの社会効果を期待
- 自らはリスクをとらない。リスクは他に向ける

〈これから〉

情報公開

「社会の大きな力」×「世界の大きな知」を市役所が下支えする ⇒ 社会が自由につながることで連携効果と計算外の効果が生まれる

この意識で仕事をする

壁を取り除き連携

下支えを意識したことで社会で実際に発生した効果

計算外の効果 + α 1
連携効果
 $1.5 + 1.5$

+

+ α 2
 $1.5 + 1.5 + 1.5$

=

当初市役所が計算していなかった効果 + α
連携効果 $1.5 \times 5 = 7.5$

かつての市役所が期待した仕事の成果

$1 + 1 + 1 + 1 + 1$

市役所が計算していた仕事の成果は+5だったが
社会効果は大きく向上
 $5 \Rightarrow 7.5 + \alpha$

3. 市政の役割についての意識改革

③情報公開。それによって「社会の大きな力」「世界の大きな知」が集まり、つながる

私がこのことを強く意識するようになったのは、
熱海土石流において、県が公開していた「3次元点群(地形)データ」を用いて
社会の有志が直ちにチームを結成し解折をはじめ、
わずか6時間で「土石流の起点に5.4万m³の大きな盛土が造成されており、今日、
それが崩落したのではないか」との推定をしたこと

情報公開を、「説明責任」のように
義務として行うものとの認識にとどまってはいけない

市が持つ様々な情報をあらかじめ
使いやすく、わかりやすく公開しておくことで、
社会の大きな知が集まり、つながり、
それが社会に大きな効果や、新たな知をもたらすことになる

3. 市政の役割についての意識改革 ④共創の促進

《「市民」「地域コミュニティ」「企業」「市政」と「外の知と人」、そして
全世代・多様な人々の参加による「共働・共創」で「安心感がある温かい社会」を実現》

新しい時代の未来のためには、これまでの延長上の発想にとどまってはいけない。
もはや自前や自分たちの身近にある技術・人脈だけで対処する時代ではない。
「市民」「地域コミュニティ」「企業」「市政」、そして広く市内外の人々と共働し、社会総がかり、地域ぐるみで新たな価値や新しい魅力を積極的に創っていく(共創)の時代。

これからの社会は、人手不足が深刻化する時代。会社で定年退職があっても、人生に定年はない。
「教育」「勤労」「引退」という直線ではなく、「マルチ・ステージ」の人生という考え方のように、一人ひとりがそれぞれ、年齢を重ねながら、新たに学び、新たな形で社会にかかわっていくことが大切な時代。
子育て・教育支援、高齢者支援、障がいをお持ちの方との共生など、多様性を包摂する社会づくりのため、全世代がかかわり、居場所づくりをするという「安心感がある温かい社会」が必要。

すでにそういうことに取り組んでいる人・地域コミュニティのお手本が静岡市には存在する。そういう優れた活動に共感し、それに学び、自分も一歩踏み出せるといいですね。
多くの市民が「こういう社会に、こういう静岡市にしていきたいね」という明るい未来像を共有することからそれは始まる。
そしてお互いの思いが響き合い(共鳴)、「みんなでやりましょう」と行動へ一歩を踏み出し、みんなで協力しあい、知恵を出し合って取り組む「共働」。その先に、「こうなったらいいね」が実現する「共創」が生まれる。
このような社会が「安心感がある温かい社会」。

その社会には、共感共鳴の輪が拡がり、人が自然に集まってくる。

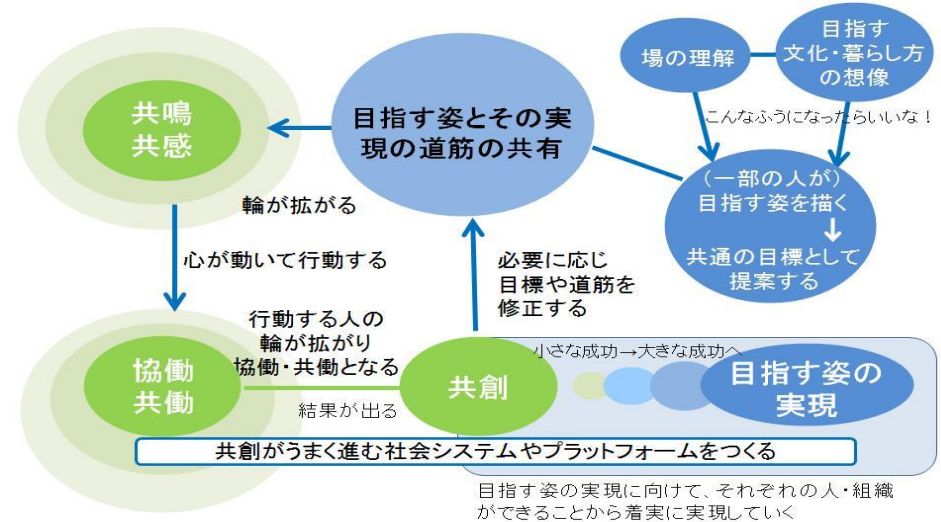
3. 市政の役割についての意識改革

⑤社会がうまく回る社会システム・プラットフォームづくり

「清水港みなと色彩計画」の取り組みで、なぜ強制力のない計画の実現に人々が協力しているのだろうか。

最初は「富士山と調和した美しいみなとになったらいいな！」から始まったのではないだろうか。

そして、誰かが「目指す姿を描き、共通の目標として提案」。共鳴共感の和がだんだんと広がり、行動する人の輪が広がり、協働・共働となった。



そして、美しい景観が「共創」された。

これを支えたのが、「人々の港を愛する心」と、「共創がうまく進む社会システムやプラットフォーム」である「清水港みなと色彩計画推進協議会」。

地域の人々の明るい未来のため、将来のあるべき姿・実現したい姿をデザインし、それを実現するために、多くの人、多様な主体が参加して、社会課題の解決や新たな価値をつくる「共創の社会システム・プラットフォーム」づくりが重要。

共創の事例：まちの景観の共創



- いつもそこにある風景なので気づきにくいですが、なぜか、建物の色やその配色が整っている。物流施設、公共の建物、マンション、ドリームプラザ、これらはみんな所有者が異なる。それなのに色そのものと配色に統一感がある。**当然、これは偶然ではない。**
- 1991年に官民で構成する「清水港・みなと色彩計画策定委員会」が計画を策定し、法的な強制力・義務がないにもかかわらず、港に関わる人たちが、美しい景観づくりのためにと思い、少しお金はかっても統一的な色彩景観づくりに協力してきた長年の積み重ねの賜物。

まさに「共創」のお手本

3. 市政の役割についての意識改革

⑥地域づくりにはその地の強みを活かすことが不可欠

(これを意識しないと、どの地域も同じ政策となる)

地域づくりにおいては、その地域の強みを活かすことが不可欠。
静岡市には、絶対的な強みとなる魅力(地域の固有の力)がある。

それは

「美しく豊かな自然環境と温暖な気候」

「歴史性が根付いた文化力」

「温かい人のところと絆」

「多様で深みのある産業力による経済的活力」 など

中でも

「温かい人のところと絆」

= 静岡市の絶対的な強み

私が描く静岡市がめざす社会は、個々の強みを活かす
新しい時代の真に「安心感がある温かい社会」

3. 市政の役割についての意識改革

⑦弱みを克服し強みに変える

《外の知を積極的に導入する。「知を広く探索し、地域社会の中で深化させる」》

これからは「知能革命の時代」。新たな「知」を積極的に導入し、地域の強みを活かし、その「知」を地域社会の中に実装し、社会の力として定着、深化させていくことが重要。

静岡は、多様な産業力という強みがある一方、研究開発にかかわる人材の人口あたりの比率が小さい(20の政令市比較で最低レベル)という弱みがある。また、大学の定員が少ないため、大学進学時に多くの若者が県外に流出するという弱点がある。

これらの弱点は、容易には変えられない。そこで、見方を変えてみる。大学進学時の流出は「外部の知の探索に出かけている」と前向きにとらえてはどうか。外の「知」を得た人材が、静岡に戻り、地域の中で、その知を社会実装し、新たな「知」を生み出す。それが可能となるような政策を進めること重要。

(注)強みが多い静岡の2つの弱み。①大学の定員数が少ない ②医療提供体制が弱いこと。大学の定員数が少ないことから、県内高校生の大学進学数の28.5%しか地元に残らず、71.5%が県外へ出ていく。県外に出た人がその後、地元に戻らないことが若者の県外流出につながっている。しかし、現在、全国の大学定員数が進学者数を上回っている状況で、県内の大学の定員を大幅に増やすことはできない。どうすればこれを克服できるか。それは出た人が戻ってくれる社会、あるいは人が自然に集まる社会をつくることしかない。一旦、外に出て違う社会を見ることはよいこと。弱みにみえるが、その人たちが戻ってくれば、外からの新しい「知」が入ってくるので強みになる。

3. 市政の役割についての意識改革

⑧静岡のSDGsだけでなく世界のSDGsに貢献・・・静岡モデルの構築と発信

SDGsは世界の共通目標だが、SDGsは、静岡市民のためだけに行うのではなく、静岡市民が世界のために行い、それが静岡市民のためにもなるというものであるべき。

現在は、「地球環境の世紀(地球温暖化により惑星の限界をも意識せざるを得ない時代)」×「知能革命の時代」×「世界同時低成長期の幕開け」という大変革期。大変革に適応できず「取り残される人が続出する」との危機感がSDGsの基にある。貧困国に住む人など世界で最も弱い立場にある人々がいっそうの窮状に追い込まれることになるため、地球環境に大きな負荷を与えながら先に経済的に豊かになった先進国はその責務として、世界で取り残される人を減らす努力をすべきという考え方に基づいている、と私は理解している。よって、先進国にある静岡市は、

世界のSDGsに貢献

することが必要。

「地域社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まり、つながる」

によって、静岡だからこそできる世界のモデルとなりうる「暮らし方と社会システム」をつくり、それを世界に発信すべき。

(注)SDGsの「誰も取り残さない」は弱い立場にある人への「温かいところ」が基本にある。「安心感がある温かい社会」づくりはSDGsの理念に適合している。

4. 新しい市政のあり方

「新しい市政のあり方」の基本認識

《市長は、市政の執行責任者：危機感・緊張感・使命感を持ち、
リーダーシップを発揮し、結果を出すことが使命》

- 大変革期の今、これまでの延長上の市政では、結果を出すことはできない。厳しい時代にあることを認識し、20年後30年後はどういう社会になるのかという中長期的視点・時代認識をもって、かつ、現実の今そこにある課題を直視し、静岡の明るい未来づくりを考えて抜くことが必要。
- 災害が頻発しその規模も大きくなる傾向にある。いつでもどこでも大災害が起こりうるとの緊張感をもって、市民の生命・財産を守るのは市長の基本的使命との意識を持って市政を行うことが重要。

市長は、市政の執行責任者・経営責任者

- 市長は、強い危機感・緊張感・使命感をもって「より良い市政」を追求し続ける努力を怠ってはならない。

《市政の経営資源は社会全体の力×世界の大きな知》

市政の役割は、経営資源を活かし、社会全体に大きな効用・便益が発生するようにすること

「新しい市政のあり方」の論理展開の総括

(市長の役割の基本認識)

- ① 市長は、市政の執行責任者・経営責任者
- ② 経営責任者は、経営理念と経営方針の明確化が必要不可欠。経営理念とは組織の存在意義・使命(社会に果たす役割)、何を実現したいのか・どうやって実現するのかの方針
- ③ 市政の経営資源は、市役所組織だけではない。社会全体の力が経営資源。社会全体の力をいかに有効活用し、社会全体に大きな便益・効用をもたらすかが行政経営では重要(企業経営との大きな違い)
- ④ 経営においては、人づくり・組織づくりが決定的に重要

(市政のあり方の論理展開)

- ① 世界は大変革期という厳しい社会経済環境にあるとの「時代認識」
- ② これまでの延長上の市政運営では厳しい時代に対応できないという「危機感」
- ③ 地域づくりには、地域固有の力・魅力を活かすことが重要
- ④ 静岡の地域の力・魅力は「温かい人のところと絆」「美しく豊かな自然」「歴史性と文化力」「多様な産業力」
- ⑤ 静岡がめざすべき社会は、**新しい時代の真に「安心感がある温かい社会」**
- ⑥ 地域づくりの主役は、地域の人・社会。市政の役割は、「つながりを下支え・伴走する温かい市政」
- ⑦ 個人の努力だけに頼るのではなく、「社会にある大きな力」×「世界にある大きな知」を活かす社会の仕組み・社会システムが重要
- ⑧ このような認識のもと、「**信頼と共創の市政**」と「**現場主義**」で結果を出す市政へ変革。変えるではなく「変わる」(意識が変わり、行動が変わる)ことが重要
- ⑨ そのために、「**市政運営の基本方針**」、「**市長の10の意識と行動**」、「**市政の行動規範**」(どういう市政とすべきか)を明示
- ⑩ 「**社会の大きな力がつながる**」×「**世界の大きな知が集まりつながる**」×「**市政がつながりを下支え・伴走する**」の視点から、新たな10の分野の政策事例を提示

4. 新しい市政のあり方

①「現場主義」と「信頼と共創の市政」で結果を出す

時代は大きく変化しています。新しい時代の真に「安心感がある温かい社会」を築くために「市政は変革が必要な時」です。

今、人口減少、頻発化する災害、経済活力、子育て・教育環境など、多様で多数の課題が山積しています。これらの課題は、複雑な要素が絡んでいて、何か一つの政策をすれば解決するというようなものではありません。これまでの延長上の市政では課題解決が進みません。次のような市政が必要です。

1. 現場主義

市長には、一つひとつの現場の課題を直視し、市民の思いに共感し、その解決策をとことん考え抜き、やり抜き、「難しい」を「できる」に変え、結果を出す、という「現場主義」が必要です。

2. 信頼と共創の市政

地域社会の主役は人と社会です。静岡には温かい人の心と社会と絆があります。社会には、課題解決に貢献したいという思いと行動、すなわち「社会の大きな力」があります。そして、地域や世界には「大きな知」があります。その「知」を社会のために役立てたいという多くの思いと行動があります。課題解決のためには、これらの「力」や「知」が集まりつながることによる「共創」、すなわち、相互の「信頼」のもと「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×「市政がつながりを下支え・伴走する」ことによって社会のみんなと一緒に静岡の明るい未来を創っていくという「共創」が必要です。

【参考】「現場主義」と「信頼と共創の市政」で結果を出す事例

1. 現場へ行き、現物を見て、お話を聴いて、現実を知り、課題を分析します
(例)日本酒の生産現場に行き、蔵人の思いと先端科学技術の導入の必要性を認識します。
2. 解析すべき課題や目指す姿(目標)を決めます
(例)(目標)中小企業の技術革新による商品力、生産性と収益性の向上。
3. 現実の状態からどうすれば目指す姿を実現できるかをとことん考え抜きます
(例)最初の一步として、酒造りの現場に最先端の技術を導入し、生産管理力を高めてみよう。
4. 「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」ようにします
(例)「おいしいお酒をつくる」という蔵人の思いと「レーザー計測技術を社会に役立てたい」という理化学研究所の大きな知につながります。
5. 市役所はこれらのつながりを下支えし、伴走します
(例)中小企業経営革新総合支援チーム(仮称)が、結果が出るまで一緒に走ります。経営計画の策定や設備投資、DX人材育成等を支援します。
6. 結果が出ます
(例)光センサー技術を導入し、おいしいお酒の安定的生産と収益力の向上が実現します。
7. このような成功体験(結果が出て、喜んでもらった、うれしい)を一つひとつ増やしていくことで、市政の意識と行動が変わります。市民は市政を信頼し、協働、共創の成功事例がどんどん生まれます

市役所は、「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×「市役所はそれらを下支えし、伴走する」で「結果を出す市政」に変わります。

めざす社会：新しい時代の真に「安心感がある温かい社会」

その実現方法：社会のみんなの力による「共創」

地域づくりの主役は、地域の人・社会

くらしの安心感

災害
健康・老後
出産・子育て・教育など
の安心

社会課題の解決

みんなで支え合い
笑顔があふれる
温かい社会

新たな価値の共創

経済的な安心感

今も将来も
経済的な安心感があり
働きやすく、働きがいがある

社会がうまく働く仕組みをつくり、社会基盤をみんなの力で押し上げる

社会の大きな力が
つながる

人・資本・資金
情報が集まり
つながる

世界の大きな知が
集まり、つながる

つながりを下支えする、温かい市政

一緒に進もうと思ってもらえる市政

温かい人のところ
(静岡の一番の強み)

基調：信頼と共創

市民は市政を信頼し、市政は市民を信頼
めざす社会実現のため共に行動し結果を出す

結果が出るよう、伴走する温かい市政

静岡モデル

「安心感がある温かい社会」×
「持続可能な暮らし方」×「共創の社会システム」



自然に人が集まる静岡に
静岡モデルを世界に発信

【参考】社会の大きな力の活用例:子育て支援 雨の日の子供の遊び場確保は求められていることだが

〈これまで〉 市役所が自ら持つ経営資源を活用する考え方

その答え: 広大な駐車場を持つ、新たな屋内遊び場施設の整備、公的負担で運営

〈これから〉 市役所の経営資源である「社会全体の力」を活用する考え方

その答え:

**社会には遊休施設が多数あり、地域社会には支え合う大きな力がある
それをもっと下支えし、より大きな力として活用する仕組みをつくる**

「下支え」では市が社会に便益を生んだように見えないが、
実際には社会全体で大きな便益が発生している

【参考】市政が「社会の大きな力がつながる」に伴走するとは

例1: 自主防災組織(社会の大きな力)における災害時の要支援者への支援

〈これまでの行政〉

- 自主防災組織のそれぞれのやり方にお任せ ⇒各組織が同じところで悩み、各々が部分最適を模索する

〈これからの行政〉

- 自主防災組織が活動しやすいよう、市が開発したデジタルを活用した要支援者への情報伝達・支援システムを提供(下支え)
- 自主防災組織とともに、現場でのシステムの使い勝手がよくなるよう、より良い方法を一緒に考え、改良し続ける(伴走)

例2: 中小企業におけるDXの導入

【社会の大きな力】 中小企業の活動、システムインテグレーター(SIer)

〈これまで〉

中小企業 : 工場のラインにDXを導入して省力化したいのだが、
導入効果があるかどうかわからないものにお金はかけられない

SIer : DXの導入の可能性を診断し提案をすれば改善の可能性は極めて高いのだが

〈これから〉

市役所 : DX導入の診断、提案費用を上限〇〇円まで補助(下支え)

中小企業 : それならSIerに診断してもらおう ⇒ 自動化で人手不足を補い、生産性があがりそうだ

SIer : 良い提案ができ、導入につながりそうだ

市役所 : 設備投資を支援。→導入につながる(結果が出るまで伴走)

4. 新しい市政のあり方 ②市政運営の基本方針

地域づくりの主角は **市民・地域社会**
市政の役割は、つながりを下支えする×結果がでるよう伴走

社会の目標と 市政の経営理念

社会の目標：新しい時代の真に「安心感のある温かい社会」
市政の経営理念：「信頼と共創で結果を出す市政」
□ 「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まり、つながる」による共働・共創を促進

市長の 意識と行動

市長は市政の運営責任者
□ 市長の10の意識と行動を明示し行動
□ 市政運営方針と戦略・戦術の明確化。「変える」ではなく「変わる」

市役所の 仕事のしかた (行動規範)

「温かい市政」で社会を下支えし、社会に伴走し、社会全体の力で「安心感のある温かい社会」を築く⇒信頼と共創で結果を出す
□ 現場・現物・現実を直視し、共感する市政
□ 開かれた市政
□ 温かいところで、市民の夢や希望に伴走する市政
□ エビデンス(根拠)と共感に基づく政策執行
□ 共働・共創の市政

政策と施策

「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まる、つながる」の視点から新たな10の分野の事例を提示

4. 新しい市政のあり方 ③信頼と共創の市政のための市長の10の意識と行動

チームが結果を出すためには、もちろん、一人ひとりの力、いわゆる個の力が大事です。それと同時に、チームの運営方針と戦略・戦術がポイントになります。まずはチームの全員がこの運営方針と戦略・戦術を理解しておかなければなりません。市役所の仕事(市政)においても、同様です。市長が、運営方針と戦略・戦術を明らかにし、チーム全体の力を引き出し、結集し、結果を出すことが重要です。

共創の市政のチームは、市役所だけではなく、社会全体です。よって、市長の運営方針が、社会全体から理解され市長が信頼されなければなりません。この認識から、私は、市長の市政の運営方針である

「信頼と共創の市政のための市長の10の意識と行動」

を政策の一つとして示します。

① 市長は行政組織の運営責任者。確かな執行力・実行力で結果を出すことが使命

(注)市長は組織を指揮して自らも実践して自分の考えが職員にも伝わるよう働きかけ続けることが必要

② 今、大変革期という厳しい社会経済環境にあるとの「時代認識」(未来を見る眼)

③ これまでの延長上の市政運営では厳しい時代に対応できないとの「危機感」

(注)厳しい時代だからこそ、チャンスがあるとの希望も必要

④ 現場・現物・現実を直視し、問題の根底を見、分析する(現実を直視する眼と分析)

(注)社会問題は複雑で、お互いが複雑に絡み合っています。これをすれば解決というようなことはまずありません。表層からは見えな
いものもあります。よって、いわば、森も、木も、下草も、土壌もみるという姿勢が重要です。「市民の生の声を真摯に聴き共感する感
性」と「データ分析と論理に基づく客観的な検討をする理性」の両方を考慮することです。

信頼と共創の市政のための市長の10の意識と行動

⑤ 実現したい将来像を描く。めざすべき社会の姿は「安心感がある温かい社会」

(注)多様な価値観の存在を認めつつ、「こうなったらいいね」という未来像を社会で共有

私は、地域行政においては「経済成長重視」か「社会福祉重視」か、保守かリベラルか等の価値観や考え方の違いで対立するのではなく、「地域の明るい未来を創りたい(こうなったらいいね)」という共通の思いのもと、多様な価値観の存在を認めつつ、それらの合意点・妥協点を見出して目指す未来像・こうなったらいいね！を共有することが重要です。

⑥ (バックカスティングで)現実から将来像を実現するための道筋を考え抜き、証拠・根拠を社会に示し、共感を得て、「とことんやり抜き、結果を出す」

(注)課題に対し複合的、多角的な検討を行い、多様な取り組み、多様な主体の参加で総合的にこれらを解決していくことが重要です。そして、それを社会に問い、実現の道筋を社会で共有することが重要です。

⑦ 結果を出すのは「人」と「組織」。個の力を高め、チーム力を高める

(注)より正確には「高める」ではなく「高まるようにする」。「変える」でなく変わる。

⑧ 「難しい。検討します」で課題を先送りしない。自らリスクをとる

⑨ (市役所だけで問題解決しようとせず)市民や社会の大きな力と共働・共創する(みんなの力で結果を出せるようにする)。生まれた小さな成功体験を喜び合う)

⑩ 共働・共創で社会がうまく回る仕組み(好循環の社会システム)をつくる

(注)結果が出るようにするためには、「危機管理体制の強化」などの題目を掲げるだけではいけません。それを実現する具体的な取り組みが必要です。その際には、個々の努力や短期的最適・部分最適に頼るのではなく、中長期的最適・全体最適となる好循環の社会システムをつくることです。

4. 新しい市政のあり方 ④市政の行動規範(どうい市政とすべきか)

① 現場・現物・現実を直視し、共感する温かい市政

市民の声を聴くなど、現場に行き、現物を見て、現実を知り、困りごとなどの社会課題の存在に共感し、現実を直視する市政。この際には、人のこころやまなざしに対する感性が重要です。

(例:青葉シンボルロードは、市が持つ資産(アセット)であるとともに、人々とのこころのつながりがあるコモンズ(社会の共有財産)でもある。コモンズとして大切にす、思いに共感する感性が重要)

② 開かれた市政

情報公開は、説明責任のように義務として行うものにとどまてはいけません。市政の政策決定過程や市の持つ情報の公開やオープンデータ化、公文書の開示システムの構築を行うことなどにより、情報を使いやすくなりやすくなり公開することで、社会の大きな知が動き、それが社会に新たな知をもたらすことになります。

③ 温かいこころで、市民の夢や希望に伴走する市政

温かい心をもち、市民の夢や希望に共感することから始めることが「安心感のある温かい社会」を築くための基礎となります。静岡市には、個人の「温かい人のこころ」とともに自治会などの「温かい地域コミュニティ」があります。これが、市民を支える土台となっています。人と地域社会の力を活かした、これからの時代に適合できる新たな社会システムづくりが重要です。

④ エビデンス(根拠)と共感に基づく政策執行(EEPE)

エビデンス(根拠)を示し、それならいいねと共感を得て進める市政です。根拠を示し共感を得ることが、共働・共創につながります。(注)EEPE: Evidence and Empathy based Policy Execution(なんばの造語)

⑤ 共働・共創の市政

社会全体の「大きな知と行動」(共働)によって、社会問題の解決や新たな価値を創造する(共創)市政です。そのための「共感・共鳴・共働・共創」という社会の好循環が回るシステム・土俵(プラットフォーム)づくりを行うことが重要です。

⑥ 信頼と共創で結果を出す市政

このような市政を行うことによって行政執行力(良い結果を出す力)が飛躍的に高まり、市政への信頼が高まり、共創が生まれ、その成功事例が、次の共働・共創を生むという好循環ができ、「安心感が温かい社会」を築くことができる市政となります。市長は、そのリーダーシップで、社会から市政が信頼されるよう市政の組織(意識と行動様式)が変わり、行政の執行力・実行力、生産性が高まり、社会全体の協力・連携で「結果が出るように」とすることが必要です。

(注)これまでの地域経営は行政が中心となりがちでした。これからは、行政と、住民、地域コミュニティ、企業・団体など、多様な主体が、信頼し合い、同じ土俵の上で共働する時代です

【参考】新しい市政のあり方・・・意識がかわって行動変容

《市政運営の屋台骨は人と組織。人づくり・組織づくりの鍵は執行責任者たる市長の重要な仕事。「変える」ではなく「変わる」ようにすることが必要》

市政を運営するのは「人」と「組織」。人づくり・組織づくりは、市長のとても重要な仕事。一人ひとりの行政能力が高まり、それらの人々がチームとなり、より大きな力を発揮できるようにすることが必要。

その組織を動かすのは市長。市政の執行責任者として、市政の組織(意識と行動様式)を変えていき、「結果を出す市政」を実現しなければならない。

このとき重要なことは、「変える」ではなく「変わる」。自分を変えることはできるが、他者や組織を変えることは容易ではない。

人の意識と行動を変えるのではなく、変わるように動機づけをする。そして「温かい」を職員が意識することで、行動が内発的に変わる」ようにすることが大事。

「他者の視点に立ち、他者に貢献することにモチベーションを見出す」×「楽しみたい、やりたいといった、内面から湧き上がるモチベーション」が高いと、よい結果がでる。

「温かい市政」「信頼と共創の市政」を職員が意識することで、自然に意識と行動が「変わる」ことになる。

【参考】新しい市政のあり方…行政機関同士での「信頼と共創の行政」

静岡市は静岡県の県都です。かつては国政の実質的中心地でもありました。また政令指定都市として、県と同様の行政権限と、市民生活に密着した市町村の行政権限の両面を担っています。県都静岡市の地域経営は、静岡県の地域経営にも影響します。静岡市政は、市政の独立性を保ちつつ、国の行政、静岡県政や県内市町行政との連携を強化することが不可欠です。市長は、国、知事や市町長等との信頼関係を築き、

行政機関同士での「信頼と共創の行政」

を進めることが必要です。

【参考】新しい市政のあり方・・・ 4次総の発展的継承と仕事のやり方の変容

静岡市第4次総合計画：今、そこにある危機(静岡のSDGs)への対応が中心



今大事なこと



政策の基本は
概ね継承しつつ見直し



今後、大事なこと

DX、GXなど
新たに取り組みの強化が
必要なこと

仕事のやり方の変容
(市政の役割の意識の変革) ⇒



新たな視点を取り入れた政策執行
「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×
「市政がつながりを下支え・伴走する」
により、政策の社会効果がより早く大きく発生するような形で政策を実行



仕事のやり方を変えることによる、政策の社会効果の早期実現・最大化

5. 新たな視点から取り組む10の分野の政策事例

(「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×
「市政がつながりを下支え・伴走する」)

新たな視点(「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×
「市政がつながりを下支え・伴走する」)から取り組む10の分野の政策事例

- (1)「社会の大きな力」を引き出し総合化して、新たな「社会の大きな力」を創る
・・・地域の居場所づくりなどひとが集まり支え合う多様な場づくり
- (2)「世界の大きな知」の積極的導入と
地域にあるデータの共有・活用による新たな価値づくり
- (3)災害への安心感の飛躍的向上・・・災害への事前の備え(事前防災)の強化とともに、
有事の危機管理能力を飛躍的に向上
- (4)健康・老後への安心感の飛躍的向上
- (5)伴走型支援による「出産・子育て・教育」×「働きやすく・働きがいのある仕事環境」の
安心感の飛躍的向上
- (6)人への積極投資と多様な人生設計に寄り添う社会システムづくり
- (7)経済産業政策の根底からの強化・・・「世界の大きな知」を探索し、地域の「社会の大きな
力」との結合で知を深化させ、新たな価値を共創
- (8)静岡型持続可能な農林水産業の創出、農食健の一体的取組・・・最先端の科学技術の
導入と社会全体の力による未利用資源の活用
- (9)美しく豊かな自然環境の保全と持続可能な地域づくり
真にSDGs、脱炭素の先進地域となる・・・静岡モデルの暮らし方
- (10)「その地の個性や魅力」「スポーツやアート」の力」を活用した地域づくり・文化づくり

新たな視点(「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×「市政がつながりを下支え・伴走する」)から取り組む10の分野の政策事例

(1)「社会の大きな力」を引き出し総合化して、新たな社会の大きな力を創る …地域の居場所づくりなどひとが集まり支え合う多様な場づくり

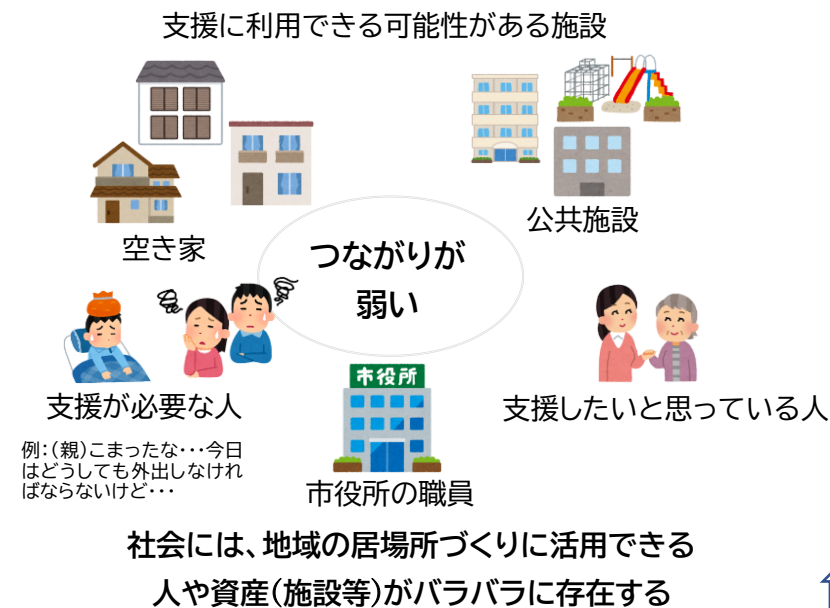
- 社会の大きな力を引き出し総合化し、新しい時代に適合した新たな「社会の大きな力」をつくり、地域ぐるみ、社会総がかりで、社会問題の解決や新たな価値・魅力の創造をするという、「新たな社会づくりの下支え」と、「結果が出るよう、出るまで伴走する」ことが市政の役割。この認識のもと、人が集い、支え合える居場所づくりを推進
(例):空き家等の未利用地域資源やふるさと納税を活用しつつ、市政が、地域課題に取り組む様々な組織や集団(CSO:Civil Society Organization)の思いに共感し、CSOとの共働で居場所づくりを進める。
(例):行政が、デジタル技術等を活用し事務を効率化し、その分、職員がまちに出ていき、地域社会との共働方法を組み立てていくことや、DXなどを活用したシビックテック(技術を活用して地域の困りごとなど解決する活動)の導入なども有効。

(2)世界にある大きな「知」の積極的導入と 地域にあるデータの共有・活用による新たな価値づくり

- ① 市などが持つ行政に関する情報とともに、社会に広く多数存在するデータを社会で共有・分析し、社会全体で活用する仕組みづくり(バラバラのデータをつなぎ、社会全体の知とし、その知を個人にお返しする仕組みづくり)を推進(注1)
- ② 「エビデンス(根拠)と共感に基づく政策執行」(EEPE)を行えるよう、市の職員一人ひとりが、客観データなどの根拠に基づいて、政策を検討していくという習慣(組織文化)づくり。(注2)
(例)EEPE政策推進室(仮称)の設置による政策・施策の点検と再構築(子育て支援策の総点検を最優先)。外部の有識者、実践者と若手職員による研究会の設置(子育て支援策研究とDXの活用政策研究を最優先)
- ③ 市職員のDX人材化
(注1)熱海土石流の事後対応においては、静岡県が公開していた3次元電子地形図(3次元点群データ)を活用して「社会の大きな知」が自主的に解析した結果がたいへん有用だった。まずはとにかく情報を使いやすい形でオープン化しておく。それによって自然に「社会の大きな知の共創」が生まれる。
(注2)例えば、「子育て支援が日本を救う 政策効果の統計分析」(柴田 悠 著。勁草書房)を参考にして政策研究をすることは価値がある。

(1)「新たな社会の大きな力を創る」政策の事例・・・地域の居場所づくり

〈ありがちなこと〉



(社会の声)

市営施設を多目的に利用したいのだが...

(市役所)

規則はこうなっているので、そのような利用は認められない

(社会の声)

地域には空き家など、子供が遊び場として使えるものがあるので市も活用を検討して欲しい

(市役所)

私有財産には支援できない。民は民で考えるべき

(社会の声)

子育てには多種多様な支援が必要

もっと総合的かつきめ細かい支援策を考えて欲しい

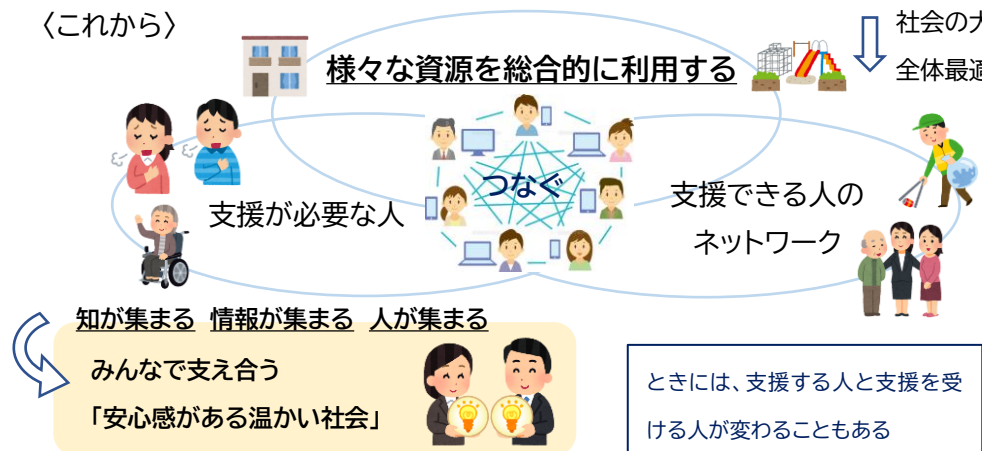
(市役所)

その担当は〇〇課なので、そこと相談して欲しい

↑
個の力
部分最適

↓
社会の大きな力
全体最適

〈これから〉



(社会の声)

こういう柔軟なやり方をすれば、ここに小さな支援があれば社会の力をもっと活用できるのでは

(市役所:子育て教育総合支援相談室)

それは仰る通りですね

私が中心になって、総合支援策を検討するチームを設置していますので、よい方法を考えてみます。



子育て教育統括監(副市長級)がチームを統括し、最適な取組みを実行

バラバラに存在する「社会の需要(要支援)」と「社会の供給(支援可能者)」と「利用可能施設」をネットワーク化し、「大きな社会の力」とする

(2)「世界の大きな知が集まりつながる」政策の事例・・・ BX(ブルー・トランスフォーメーション)の拠点づくり

〈ありがちなこと〉



出所:東海大学海洋科学博物館HPより

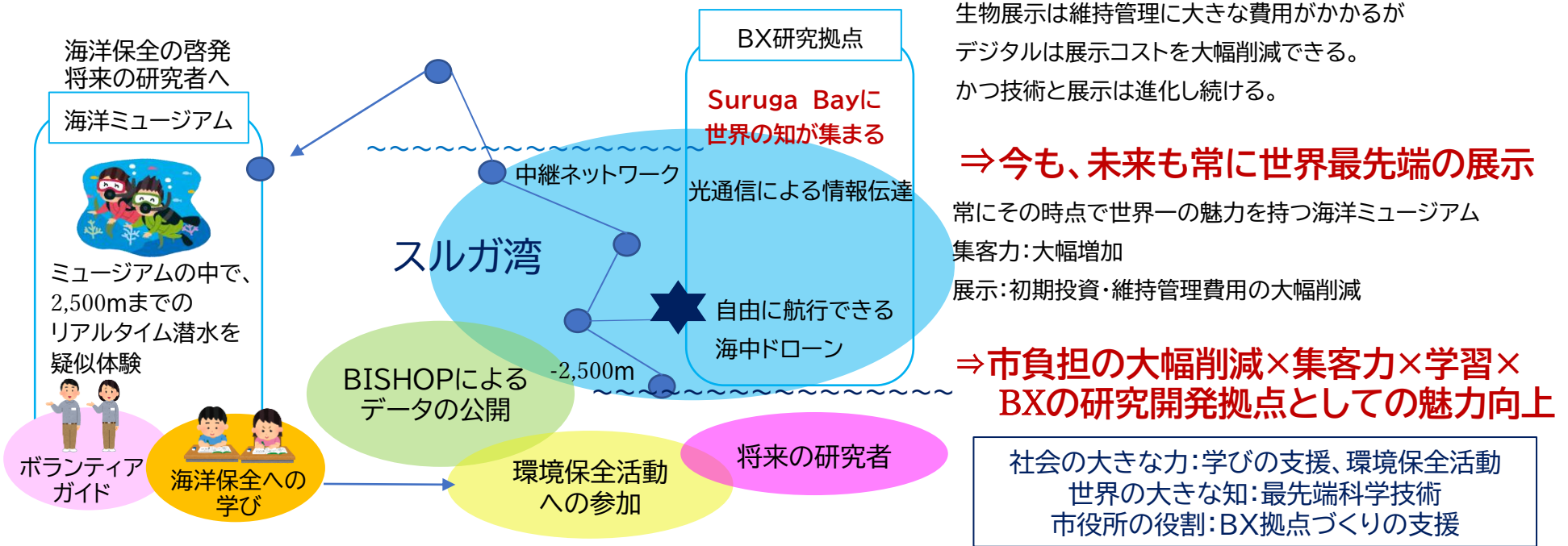
これまでの延長上のミュージアム

楽しみも学びもあるが、これだけでは公的負担に疑問

(注)公的負担する理由は、ミュージアムの入場料収入として内部化できない外部経済効果(海洋保全意識の向上、地域への経済波及効果など)が大きいから。

〈これから〉

Suruga Bay と一体となった 「世界一のリアル×バーチャル海洋体験ミュージアム」×「BX(最先端の海洋技術による変革)の研究拠点」



(3)【災害への安心感の飛躍的向上】…災害への事前の備え(事前防災)を強化するとともに、有事の危機管理能力を飛躍的に向上

- ① 防潮堤・河口水門の早期整備。巴川の流域治水対策の推進
 - ② 地形の3次元点群データやAI(人工知能)などの「デジタル技術」の導入と、市民情報やシビックテックなど、情報の収集・分析・活用での「社会の大きな力」を活用できるシステムを構築(例1)
 - ③ システムの平時からの訓練と活用で、有事の対応力を飛躍的に向上
- (例1):今や災害時に人海戦術で情報を集め整理する時代ではない。災害時に、多数の情報源から広域情報を即座に収集するとともに、それらをAI(人工知能)等により分析するシステムの導入が考えられる。

(4)健康・老後への安心感の飛躍的向上

- ① 生活習慣病や認知機能低下の予防に「個別化データヘルス」や「個別化デジタルヘルス」を用いて、科学的根拠に基づく個人(あなた)の将来の健康状態の見える化による行動変容の促進や健康政策効果等の見える化により、政策効果を飛躍的に向上(例1)(例2)
 - ② 地域包括ケアシステムの改善
- この他、医療提供体制の強化や介護との連携等については様々な取り組みが必要だが、ここでは省略。
(例1)エビデンスに基づく生活習慣病予防など、個別化データヘルスの強化等による健康づくりの増進
(例2)エビデンスに基づく認知機能低下予防など効果の高い高齢者の健康づくりの増進

(5)伴走型支援による「出産・子育て・教育」×「働きやすく・働きがいのある仕事環境」の安心感の飛躍的向上

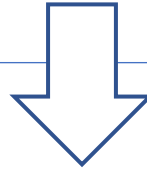
- ① 市役所の伴走型支援の司令塔(副市長級を想定)と相談のワンストップ窓口の「子育て教育総合相談室」を設置
 - ② 研究成果等も活用しながら、どのような支援が必要かについて、多面的かつ体系だった検討を行い、市民、地域社会の力を得て、きめ細かい対応策のメニューを用意(例1)
 - ③ 「出産、子育て、教育政策」は、人の幸せへの投資であるとともに、働きがいや働きやすさづくりという点で、労働生産性のための投資。この2つを一体に考え、総合的な政策を実施(縦割り組織の弊害を排除)
 - ④ 企業の「福祉・教育・まちづくり」への積極的関与を促し、地元就労・里帰り就労を促進
- (例1):不登校者数減少のための総合的な取り組みの実施など

(3)「災害への安心感の飛躍的向上」の政策の事例・・・

例①:事前防災の時間軸を明らかにした推進

〈これまで〉

(例)巴川河口水門・・・ 実施は必要だが、県の事業だし予算の確保も不確かなのでいつ完成するかわからない・・・



〈これから〉

(例)巴川河口水門・防潮堤など・・・

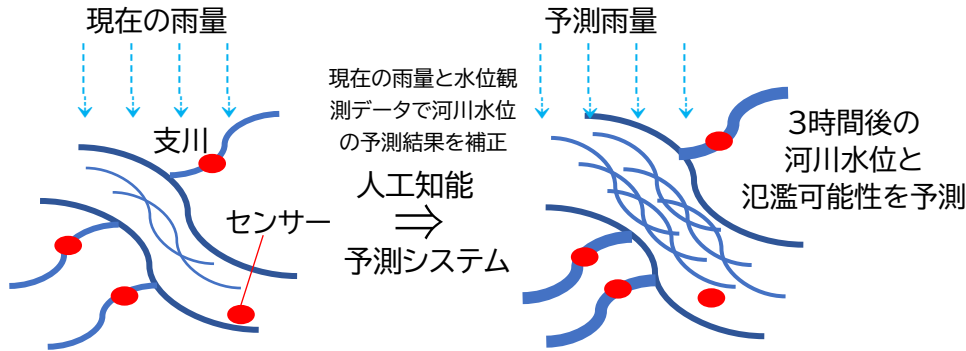
2033年までに必ず完成させるとの
覚悟を持って、関係者が一丸となって取り組む

(3)「災害への安心感の飛躍的向上」の政策の事例・・・

例②: 事前・事中・事後防災へのDX(世界の知)の活用による「社会の力」の効率的活用

〈事前防災〉 麻機遊水地の早期整備、巴川の河床掘削等を進め、災害の危険度自体を下げる

〈事中共応〉 災害発生予測・伝達システムの提案



(例)情報発信の例

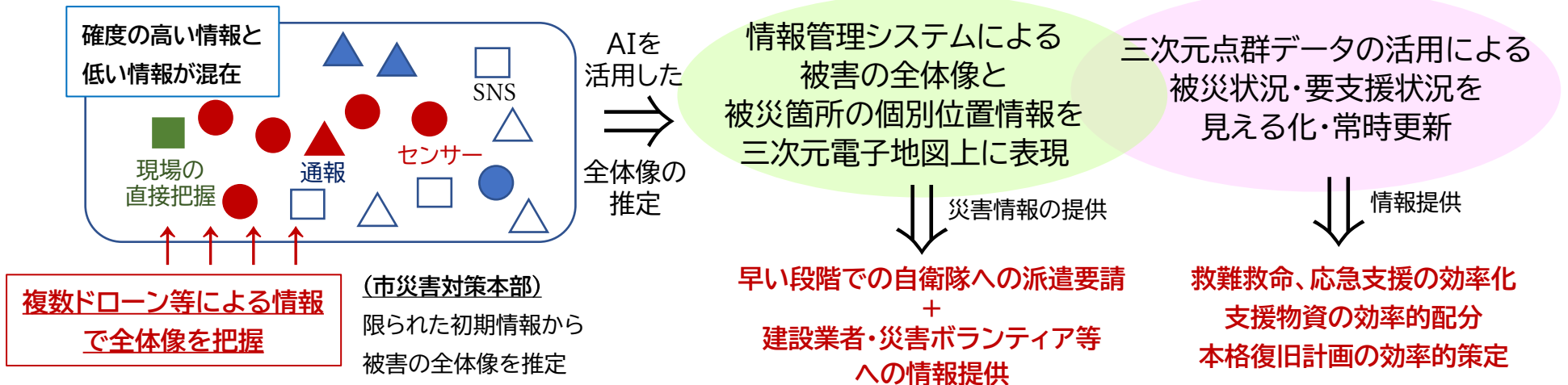
3時間後には巴川が氾濫し、〇〇地区は30cm床上浸水になる可能性が極めて高いので、至急避難及び車の移動をしてください。

⇒
↑
早期避難、車の早期移動により
人命は救え、
財産被害も軽減できる

自主防災組織等による
避難の呼びかけ

巴川水位・氾濫予測システムの構築

〈事後対応〉 災害情報即時管理システムの構築



複数ドローン等による情報で全体像を把握

(市災害対策本部)
限られた初期情報から被害の全体像を推定

社会の力: 自衛隊と地域の早期連動 世界の知: DXによる情報管理システムのレベル向上
市役所の役割: 災害情報の早期収集・公開

今、すぐにごできること(静岡県提供資料)

【デジタル技術を活用した台風15号の災害査定の実施事例】

静岡県島田市

○査定方式:机上査定

○災害種別:河川

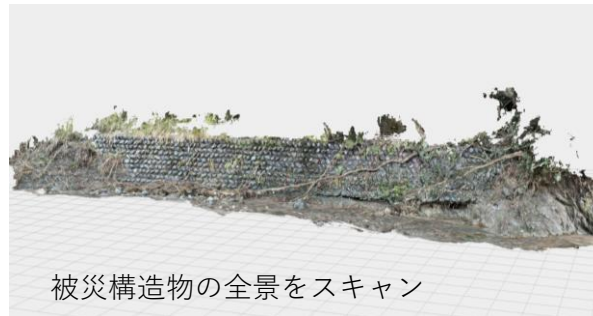
○デジタル技術の活用内容

- ・LiDAR付タブレット端末を用いた被災構造物の数量諸元の確認
- ・LiDAR付タブレット端末を用いた現況地形の図面作成

(注)LiDAR:Light Ditection And Ranging(光による検知と測距)



職員によるタブレット端末での点群計測
(計測時間:5~10分程度)



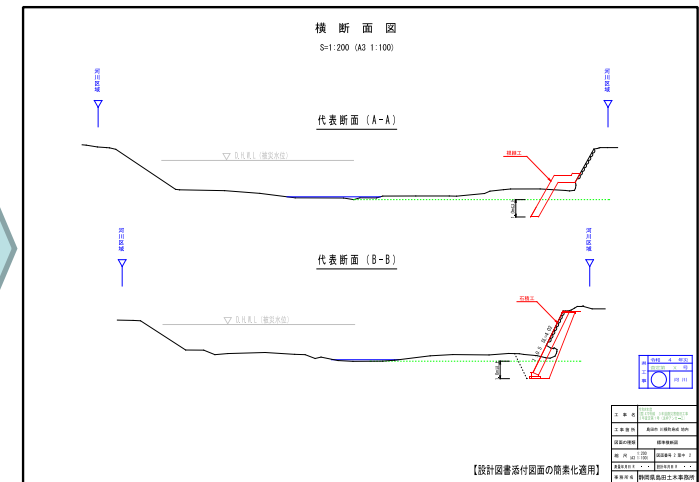
被災構造物の全景をスキャン



河川を横断方向にスキャン



取壊し数量等をデータ上で確認

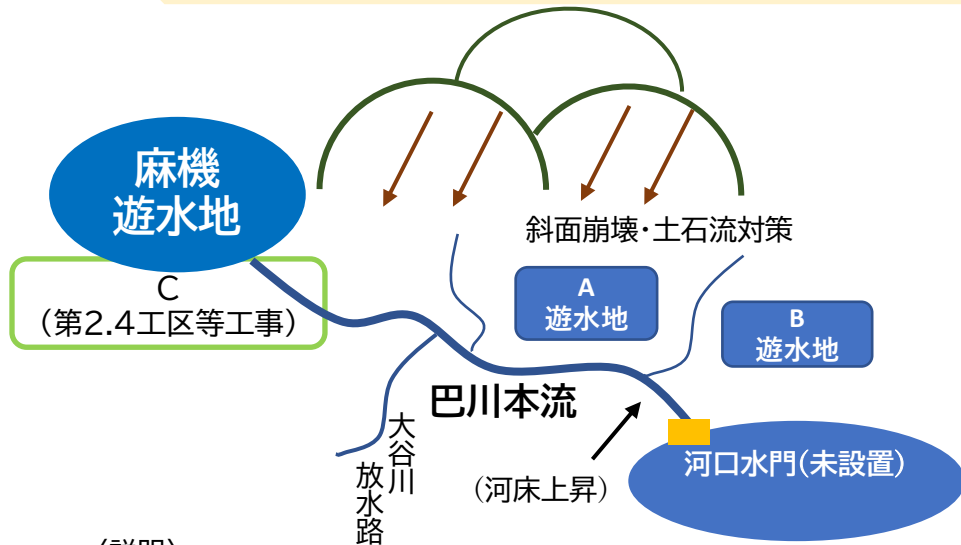


現況地形を図面化し査定用の設計図面を作成

現地計測に必要な人員・時間の省力化による査定準備の効率化

(3)「災害への安心感の飛躍的向上」の政策の事例・・・

例③:総合流域治水・治山対策



(巴川を例にして)

〈これまで〉

- ・ 遊水地、放水路、河川流水等の機能・連携が不十分
- ・ 地区固有の対策については地区毎に様々な工夫がなされている

〈課題の例〉

- ・ 初期降雨により麻機遊水地水位が上昇。貯水機能を消費し、その後の強雨を十分吸収できない
- ・ 大谷川放水路は被害軽減に有効だったが、その放流能力は十分ではない。
- ・ 遊水地候補地の掘削など今すぐできることもある。
- ・ 河口水門なし(津波、高潮に対し脆弱)

〈これから〉

流域統合管理システムを導入し(県・市共働)、流域内水位のリアルタイム観測データをもとに、将来の水位上昇を予測し、その上昇を押さえるために、多数の遊水地の早期排水を行うなど、流域全体の治水機能を最大限活用する。

⇒**短期的・中長期的対策を見える化し、直ちに実行**

社会の大きな力:流域治水への協力

世界の大きな知:流域統合管理システムの設計と

流域治水計画の最適化

市役所の役割:県との共働、社会へのていねいな説明

〈説明〉

- ① 2022年9月の台風15号の災害において麻機遊水地は減災には効果を発揮したが、それでも多大な被害が生じた。被害を大きくした原因の一つが、長雨先行・後強雨型の降雨の形。
 - i) 先行する小雨の長雨の段階で、麻機遊水地の水位が上昇し、貯留量を消費。
 - ii) その後、強雨が来ても、すでに遊水地は満水状態で洪水調整機能を十分に果たせない。
- ② 大谷川放水路への分流点の位置上、今回の雨量の多かった長尾川の流量を大谷川放水路へ直接流下できるようになっていない。

⇒**対策:洪水調整機能の全体最適化(案)**

- ① 多数の遊水地の排水機能を強化し、降雨初期段階から貯留水を排水
- ② 巴川本川の河床掘削による流下能力の向上
- ③ 支川の排水・湧水機能の向上など多数のきめ細かい取り組み



(4)「健康・老後への安心感の飛躍的向上」の政策の事例・・・ デジタルヘルス・データヘルスの推進

〈これまで〉

データヘルスを進めているが、個人の個別データの解析に基づく健康指導はまだ不十分
(指導:あなたはこの生活習慣を続けると、糖尿病になる可能性が高いですよ⇒行動:まあ自分は大丈夫だろう)

【静岡市 第2期保健事業実施計画(データヘルス計画)2021.3】

特定健診受診率(2018)

全国市町村国保平均:37.9%

政令市 :29.5%(注)

静岡市 :34.1%

静岡県 :38.0%(2017)・・・全国24位

(注)2011年まで政令市平均を大きく下回っていたが、健診センターの充実等により2012年に大幅に上昇。社会の大きな力。

糖尿病の有病率

2019:政令市第2位(12.03%)

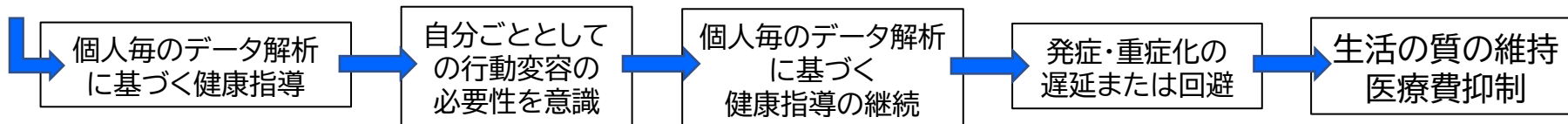
2016:同 第1位(11.67%)

デジタルヘルス:デジタル技術を活用し、予防から治療、回復まで、健康を維持、脆弱化予防、回復のための取り組み
データヘルス:特定検診やレセプト(診療報酬明細書)等の健康医療データを収集、分析し、その結果を活用して、科学的根拠に基づき、予防対策を行うことで、生活習慣病などの予防を進め、健康寿命を延ばすとともに、医療費を抑える取り組み
静岡市の先進的な取り組み:SPAFS(AI及びリモートテクノロジーを用いた心房細胞の早期発見により清水区を日本一脳梗塞の少ないまちにする地域プロジェクト(個人の診断結果に基づく重症化予防)

〈これから〉

個別化デジタルヘルス・データヘルスの促進(指導の例:あなたはこのままの生活習慣を続けると、10年後のⅡ型糖尿病の発症確率は80%です。生活習慣を変えてみませんか⇒これはまずいなを実感 ⇒行動変容)

個人毎の健康データの分析を用いた発症・重症化予測の見える化による個人毎の行動変容の促進
不適切な生活習慣⇒予備軍⇒生活習慣病発症⇒重症化・合併症⇒生活機能の低下・医療費増大



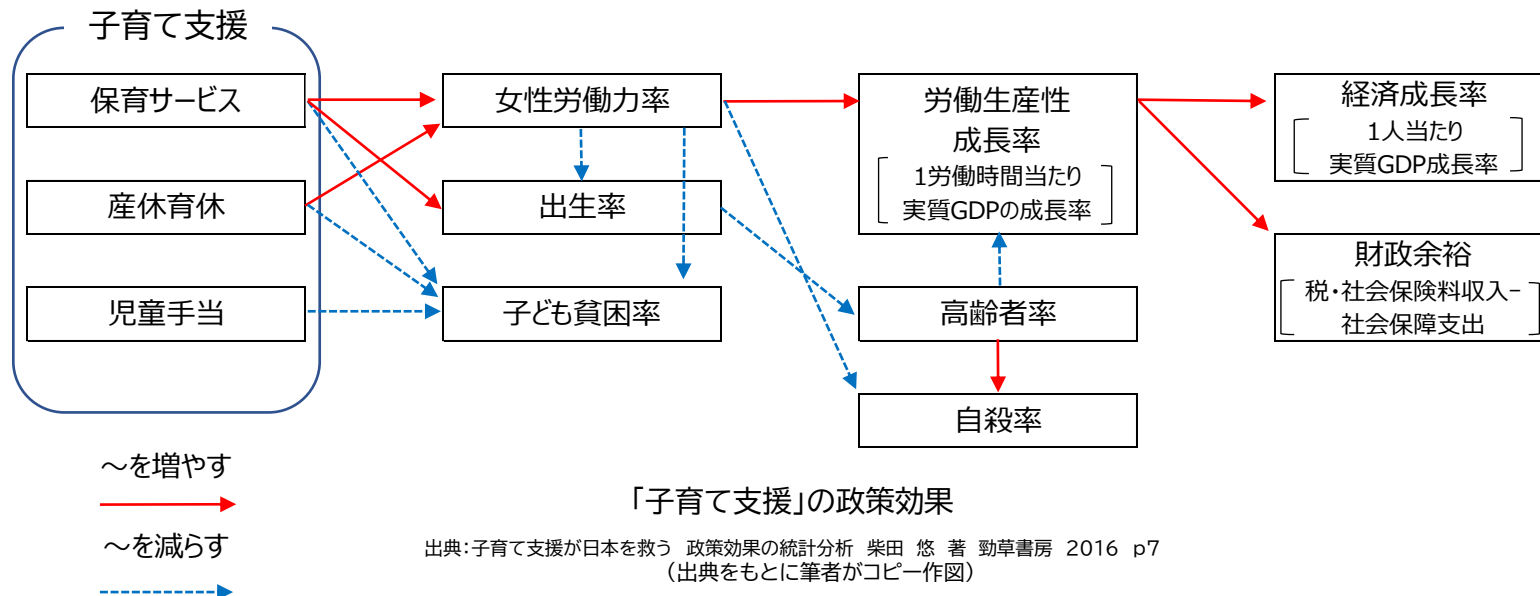
社会の大きな力:健康診断・保健指導への参加と行動変容
世界の大きな知:発症・重症化予測の精度の向上
市役所の役割:個別化データヘルスの推進を下支え

(5)「伴走型支援による出産・子育て・教育の安心感の飛躍的向上」の政策の事例・・・ 例①データ分析とベストプラクティスの選択(根拠)に基づく政策執行

〈これまで〉〇〇を無償化など、個別の施策は示されるが、施策全体が全国のベストプラクティスと比べて
 どのような状態にあるのかわからない

- ① たとえば、柴田 悠 京都大学准教授は、著書「子育て支援が日本を救う 政策効果の統計分析」において、統計分析から得られた複数の結果の一部を、下図の一つのフローチャートとしてまとめている。このような、データ分析に基づく根拠をもとに、どのような政策をとるとどのような結果が得られるかを考え、政策決定に生かすことが重要。
- ② 出産子育て支援については、全国の都道府県・市町村が様々な取り組みを行っている。その取り組みをすべて集めて分析・評価し、ベストプラクティスに学び、最良策を選択し、静岡型システムを作ることが重要。
- ③ 保育サービスの水準については、サービス水準を指標値化し、その指標値が様々な政策執行によってどう変化するかを追跡し、政策効果を確認するということが重要。(指標値の変化を追いながらPDCAサイクルを回して、よりよい方法に改善し続ける)。

〈これから〉2023年秋までに、EEPE推進室(仮称)を中心として、全国の実践事例を集め評価し、静岡型システムを作成。その後、順次実行



(5)「伴走型支援による出産・子育て・教育への安心感の飛躍的向上」の政策の事例・・・ 例②不登校支援

〈現状認識〉

静岡市では、子ども・若者育成支援推進法の趣旨に基づき、「静岡市子ども・若者支援地域協議会」を2013年7月に設置した。ひきこもり・ニート・不登校など社会生活を円滑に営む上で困難を有する子ども・若者への支援について、関係機関それぞれが行っている支援を適切に組み合わせるなどして、効果的かつ円滑に実施できるよう連携を推進している。しかし・・・

小中学校の不登校比率は20の政令市の中で最悪の水準 温かい社会の静岡市でなぜ？

〈これまで〉

学校の努力:教師は不登校者に寄り添いたい但時間的余裕がない(多忙)。

スクールカウンセラー等も少ない

社会の努力:地域の居場所づくりに多くの人に取り組んでいる

家庭の努力:社会とのつながりが持ちにくい

⇒みんな、がんばっている。

でも個々の努力に頼り、行政による社会のつながりの下支えが不十分ではないか。

〈これから〉一つの事例

社会のつながりを行政がもっと下支えし、伴走することで、不登校の子どもが

家庭から地域の居場所へ。そこから校門を入れて通級教室へ。さらに普通教室へ

学校の取組み:通級指導の充実。スクールカウンセラー・スクールソーシャルワーカーの配置増

社会の努力 :学校(スクールカウンセラー等)と連絡をとりながら、校門を入れるようにする

家庭の努力 :学校や社会と協力して、家から外に出ていけるようにする

⇒全国のベストプラクティスを参考に、静岡の現実を直視し、最適な方法を考え抜く(子育て教育統括監(副市長級)を中心に、2023年秋までに新たな総合的な対策を検討し、決定)

(6)【人への積極投資と多様な人生設計に寄り添う社会システムづくり】

多様な形で人づくりへの積極投資を行うとともに、マルチ・ステージ(複線型人生)を可能にするため、市民の多様な人生設計に寄り添う社会システムづくりの推進

- ① 県外大学へ進学した学生の里帰りを促し、県外からも人材が集まり、多様な人材が集い、新たな知で刺激し合い、起業や新しいビジネスモデルができるようにするという、システムと生活・就労環境づくりの推進。高度人材育成の拠点づくり、実学の拠点づくりなど、静岡において全国/全世界とつながり、仕事ができるような環境整備 (注)(例)
- ② 学びの継続、学び直しのシステムづくり(特に実学重視のリスキリング、リカレント教育)の促進
専門職大学、大学校、専門学校等を活用し、学校外の学びの場など「働きながら学ぶ」「定年後、再び学び、働き、地域の居場所づくりを支える」ことができるシステムをつくとともに、社会全体がこうした人生を応援する雰囲気をつくる。学び直しが新たな仕事や賃上げにつながるようなシステムづくりを推進
- ③ 多様な世代、多様な境遇、多様な個性をもつ人々が、静岡で仕事したい、静岡で暮らしたと思えるような就労環境と生活環境を向上。とりわけ女性の就労機会と環境の改善に注力
- ④ 障がいの有無にかかわらず、すべての子どもの多様性を活かす体制づくりや多様な学びや就労環境づくりなど、多様な人々の共生社会の構築のためのシステムづくり
- ⑤ 性別、出身、学歴、身体の状態にかかわらず、働きたい人が、それぞれの能力やスキル、体力、生活環境に応じて、差別なく、不公平感なく働き方を選択できるようなシステムづくり
- ⑥ 子ども一人ひとりの主体性を育む教育や国際化教育など、新しい時代に対応した教育への転換の促進
- ⑦ 出産、子育て、教育環境へ積極投資を行い、社会全体に効用が及ぶよう、人への投資を飛躍的に強化

(注)大学進学者の70%が県外に流出することは避けがたい現実。この人たちや県外の大学生が静岡に戻ってくるシステムづくり。産官学の連携の仕組みが不可欠

(例)大学院大学+ビジネススクール(サテライトも可)の設置、大学院サテライトキャンパス×スタートアップ拠点×地域おこし協力隊など、多様な主体が集い、新たな知で刺激し合い、社会実装する拠点づくり・社会実装を実現する仕組みづくりが鍵。デジタル人材の育成システムの構築と拠点設置。全世代社会参加実践講座(仮称)の開設など

(6)「人への積極投資と多様な人生設計に寄り添うシステムづくり」の政策の事例 …例①DX人財育成への超積極投資

〈現状認識〉 人への積極投資が必要な理由

- ① 労働力人口の減少への対応…業務の生産性の向上、労働移動のためにも人材育成が不可欠
事務的職業の有効求職者数が過剰であるのに対し、専門的・技術的職業者やサービス職、介護職などは深刻な人材不足。とりわけ、静岡市においては、研究者の数は20の政令市の中で最下位レベル
- ② デジタル技術の急発達
日々発達し続けるデジタル技術に対応できる人材が大幅不足(2030年はIT人材が日本で最大79万人不足。2019年経産省発表)
- ③ 個人にとっても自分の生産性が高い方が賃金も高くなることにより幸せが向上

〈これまで〉 市職員も含め、社会全体でDX人財が決定的に不足

静岡市は市の職員のDX人財育成、社会全体のDX人財育成に積極的とは見えない

〈これから〉

幼少期から高齢者まで、その年代に必要なデジタル技術を使いこなせる人財育成に超積極投資

社会の大きな力 :DX人財育成に協力したいという多数の企業や人の力を活かす
世界の大きな知 :静岡をDXの実証フィールドとして提供することで、世界からの知が集まりつながる
市役所の役割 :DXの重要性を認識し、市の職員のDXへの認識を深め、
社会の大きな力を活かし、ありとあらゆる形でのDX人財育成方法を推進

国のコンテスト型資金を積極的に獲得

(7)【経済産業政策の根底からの強化】・・「世界の大きな知」を探索し、地域の「社会の大きな力」との結合で知を深化させ、新たな価値を共創

- ① オープンイノベーションや起業の促進のためのプラットフォーム・エコシステムづくり
- ② 新たな「知」が真に社会に役立つようにするための社会実装の仕組みづくり
(若者が現場に入り込み、生の声を聞き、研究成果等を社会実装できる仕組みづくり)
- ③ BX(ブルー・トランスフォーメーション:生物系考慮の新海洋産業による社会変革)の世界的拠点化
- ④ 水素社会の先進地づくり等による脱炭素・地域分散型エネルギー・マネジメントシステムの構築
- ⑤ 中小企業の経営革新への支援強化
- ⑥ 企業版ふるさと納税を活用
- ⑦ 工業用地の創出

(注)DX、GX、脱炭素社会、SDGs等の新しい時代に対応するためのオープンイノベーションが進む社会システム(イノベーション・エコシステム)をつくり、外からの「知」と「投資」の積極的な導入と、内部の「知」の新結合を図り、起業を促進し、新産業の創出、労働生産性の向上などにより、所得の向上と働きがいのある仕事を創出。イノベーション拠点の設置。大学院大学、サテライト拠点等と連携など、(6)の人への積極的投資と密接に連携

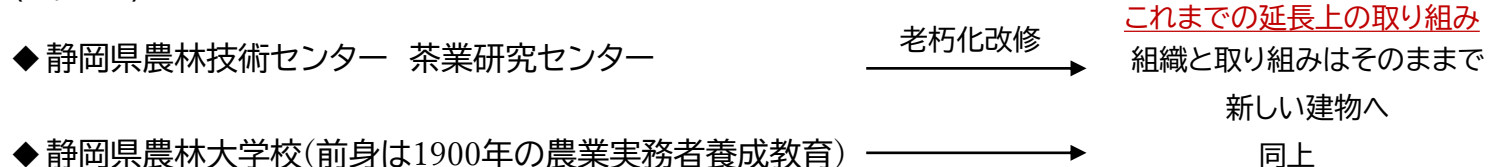
(8)【静岡型持続可能な農林水産業の創出、農食健の一体的取組】・・最先端の科学技術の導入と社会全体の力による未利用資源の活用

- ① 最先端の科学技術、自然の循環力、未利用資源を活用した新たなシステムの構築により、多面的な機能を持つ静岡型の持続可能な農林水産業を創出(例)
- ② 健康増進効果のある農産品や食品についての消費者の行動変容を促し、需給の両面での拡大。エビデンスに基づく食による健康増進効果に着目した農食健の一体的取り組みを推進
- ③ 生産者と消費者の共働による地産地消の促進などにより、地域内の経済や資源の循環を社会の力で大きく拡大(例)

- ・自然の循環力(特に微生物の働き)を活用した循環型の畜・耕・水産連携システムの構築(静岡型SDGs畜耕水産連携システムの構築による、ほぼ全て外国頼みの化学肥料から脱却できるシステムと社会文化の構築)
- ・スマート農業(稼ぐ力×軽労化)の促進
- ・たい肥・未利用資源(食品残渣・下水汚泥等)を活用した肥料・土壌改良材化等の安定供給システム構築
- ・在来作物等、地域の風土・土壌に適した作物のブランディング
- ・道の駅等の多様な場所での地域製品の販売

【参考】「世界の大きな知の探索」と地域の「社会の大きな力」との結合による「知の深化」のプラットフォームづくりのための静岡県の取り組み — 茶

〈これまで〉



スマート農業・オープンイノベーションの時代

〈方針変更〉

オープンイノベーションが生まれるプラットフォームの構築

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • AOI-PARC(アオイパーク) 2017年4月設立(沼津市) | <p>アグリ・オープン・イノベーションプロジェクトを開始(2016)
慶応義塾大学、理化学研究所等が進出
一般財団法人AOI機構、AOIフォーラム設置</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • 静岡県農林環境専門職大学設置 2020年4月開校(磐田市) | <p>日本発の公立農業専門職大学</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ChaOI-PARCとして再整備 (菊川市)
(Cha Open Innovation-Practical and Applied Research Center) | <p>ChaOIプロジェクト
(チャ・オープンイノベーション・プロジェクト)を開始(2021)
ChaOIフォーラムを設置(500社以上が参加)</p> |

(参考)これからはBX(ブルー・トランスフォーメーション)の時代
MaOIプロジェクトを開始(海洋産業振興と海洋環境の保全を両立する)。Blue Economy(持続可能な海洋経済)の世界的拠点形成を目指すプロジェクト

AOI、ChaOI、MaOIが、名前に静岡県を冠していないのは静岡県の拠点を目指すのではなく、世界的拠点を目指すため

(7)「経済産業政策の根底からの強化」の政策の事例・・・

例①オープンイノベーションや起業の促進のためのプラットフォーム・エコシステムづくり

〈これまで〉

世界の大きな知 : 自分の持つ技術を社会実装したいが、
行政との連携や地域の協力者とのつながりが持ちにくい
社会の大きな力 : 困りごとの解決のためにスタートアップと接触したいけど、
良い相手が見つからない

〈新たな取り組み〉

静岡県にSHIP(Shizuoka Innovation Platform)の設置(葵区呉服町)
スタートアップと地域社会の交流の場

(注)SHIP: 静岡県が国のデジタル田園都市交付金を活用し、
県内のデジタル化やイノベーションの創出を目的として設置し
た交流の場。ICTやDXの知識を習得したり、組織を超えた協
業・協働研究、新規事業のきっかけとなる交流を支援



〈これから〉

SHIPを活用し、県と連携し
大学院大学のサテライトキャンパス×スタートアップ拠点×地域起こし協力隊など、
多様な主体が集い、新たな知で刺激し合い、
社会課題を共有し、課題解決策を得るエコ・システムを構築

⇒静岡にいて全国/全世界とつながり仕事ができるような連携

(7)「経済産業政策の根底からの強化」の政策の事例・・・

例②水素社会の先進地づくりによる脱炭素・地域分散型エネルギーマネジメントシステムの構築

〈これまで〉

2030年の脱炭素社会の構築

2030年目標(CO2排出量2013年比46%削減)をまず達成。2050年目標はその後の取組み

〈これから〉

2050年の脱炭素社会の構築

清水港を活用した2050年目標(カーボンニュートラル)の実現 水素社会の構築

- 袖師地区を核にした次世代エネルギーマネジメントシステムの拠点
- 港全体をカーボンニュートラルポートに

港全体をカーボンニュートラル化

⇒ まちのカーボンニュートラル化を引っ張る



清水みなとまちづくり公民連携協議会資料に加筆

(7)「経済産業政策の根底からの強化」の政策の事例・・・例③工業用地の創出 静岡市の弱点の克服 〈可住地面積割合が小さいため工業用地が高い、土砂処分場がない〉

〈データ〉 静岡市は面積は広い(1,412km²・市区町村全国5位)が
可住地面積割合(総面積－林野面積・湖沼面積)

葵区 11.9%(1,788/1,916)・・・西伊豆町1,788位

清水区 53.5%(810/1,916)

駿河区 74.6%(505/1,916)

全体 22.9%(1,477/1916) (政令市で最も人口に近い岡山市 55.30%)



〈弱点〉

- ✓ 企業:立地したいが、大規模な用地がない。
- ✓ 企業:建設発生土を処分したいが、静岡市内には場所がない上に、規制が硬直的。
用地造成ができない。
- ✓ 社会:災害時発生土の処分場がない。

〈これまで〉

- ① 用地造成の速度が遅い・用地価格が高い
- ② 残土処分を民間事業者にお任せで、行政は規制のみ

〈これから〉

- ① 経済波及効果を考慮し、迅速かつ積極投資
- ② 官民連携で大規模処分地を造成、その後用地として利用
- ③ 市街化調整区域等の規制内容の見直し

👉 **すぐにやること:1ha以上の活用できる土地の洗い出しと規制緩和**

社会の大きな力:社会貢献として大規模土砂処分地の実現に協力

世界の大きな知:システム点群データとAIの活用等

市役所の役割:自らもリスクをとって、用地造成や土砂処分地造成に関与

(8)「静岡型持続可能な農林水産業の創出」の政策の事例・・・

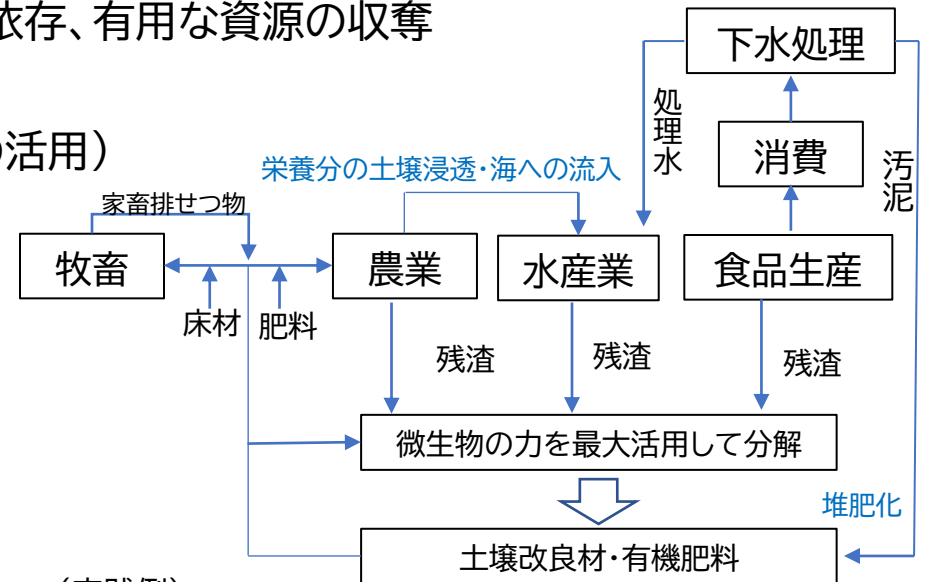
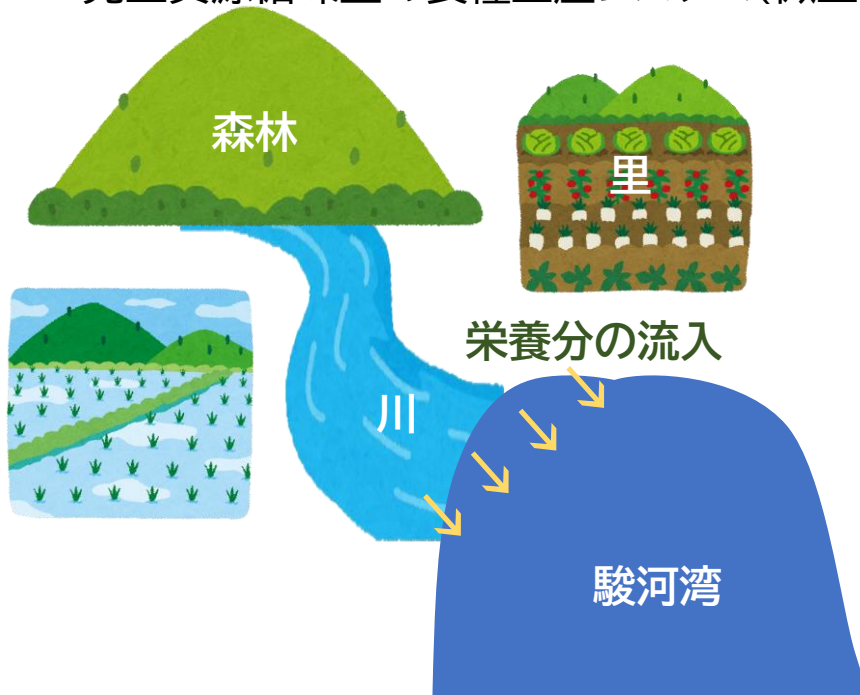
例①森 里 川 海の栄養分の健全な循環。微生物の活用・有機農業の推進

〈これまで〉

食料需要増大→化学合成肥料等の科学物質に依存、有用な資源の収奪

〈これから〉

完全資源循環型の食糧生産システム(微生物の活用)



(実践例)

(株)ヤマザキ 毎日工場に出る野菜残渣と自社の堆肥工場
で堆肥化。自社の農業法人の畑で堆肥を使い
生産。それを加工のサイクルを回す。

(株)IAI 魚煮汁から液肥を製造し、トマト販売

社会の大きな力:有機食品の購入の促進・循環型生産

世界の大きな知:ムーンショット計画(内閣府)などの破壊的イノベーションなど

市役所の役割:循環型食料生産システムの構築やSDGsの推進

(9)【美しく豊かな自然環境の保全と持続可能な地域づくり】

真にSDGs、脱炭素の先進地域となる…静岡モデルの暮らし方

やっているふりではなく、真にSDGs、脱炭素の先進地域となるよう、新たな仕組みを導入するとともに魅力づくりを行い、人と社会の行動を促し、楽しみながら社会にも貢献するという暮らし方ができる場所とする。

- ① 人と自然のかかわりを深めることで、自然環境の保全・活用を促進
- ② 科学的根拠と人の行動変容による駿河湾の環境保全
- ③ 消費者としてのスマート(カッコいい、かしこい)暮らし方を発信
 - ・地産品をできるかぎり選び愛用する文化づくり
 - (例):静岡市外茶計画:家でお茶をつくって外に持ち出して飲む習慣
- ④ 市民の力とDXによる資源のリサイクルシステムの再構築(リサイクル状況のDXによる見える化と効率化)
- ⑤ 持続可能な居訪滞の地域づくり
 - ・観光地域づくりを超えて、住訪滞の地域づくり(住んでよし、訪れてよし、滞在してよし)
- ⑥ 地域資源を活用し、SDGsに貢献し地域の個性あふれる豊かな食文化を創造する静岡型ガストロノミーツーリズム(SDGs2)を軸とした持続可能な地域づくり
- (注)SDGs2:Sustainable Development of Gastronomy in Shizuoka for SDGs
- ⑦ 里山地域の個性を活かしたおくしずの各地域の魅力向上(ブランディング)
- ⑧ 静岡市のグランピングの聖地化
- ⑨ 三保内浜と折戸湾の海を大切にしながら楽しむ暮らしの聖地化。折戸湾の浄化・利活用(海上グランピング、海上演劇祭など)

(10)【「その地の個性や魅力」「スポーツやアート」を活用した地域づくり・文化づくり】

静岡市には、まだまだ気づいていない隠れた地域の魅力にあふれています。これらの魅力を「感性の力」で掘り起こし、光をあてて、「スポーツやアートの力」とともに地域の文化づくりによる地域づくりを推進。

① 「文化づくり」「地域づくり」「ソフト重視政策」の推進

- ・その地の歴史、個性、魅力を読み取り、文化力によるブランディング(例)
- ・個々の地区・地域にまちづくり協議会を設置するなどにより、「場の個性や力」「スポーツやアートの力」を活用した地域づくりを推進

② 施設の地域づくりへの波及効果の増大

- ・施設(ハコ)は、「文化づくり」「地域づくり」のための手段。社会との共働で施設を活用した文化づくり・地域づくりを推進。また、施設は、ソフト(内容)とハード(施設の性能)の両面で、SDGs・脱炭素の観点から2050年を見据えたものとし、文化面で世界のモデルとなるものにします。「ハコモノ」をその単体だけの投資効果で終わらせることなく、「ハコ」をきっかけとして、人のこころが動き、投資が動き、新たな人の意識と行動が生まれ、まちづくりや文化づくりにつながり、より大きな投資効果・新たな価値が生まれる「共創」につなげる

(例):ハコの複合機能化(スポーツ施設とインキュベーション施設、子供の遊び場の複合化など)

(参考):行政が海洋文化施設に関与する理由は、人々の生物多様性の理解や人々の海洋保全への関心と行動を高めるため、及び海洋に関する研究開発・産業力を高めるため。施設内だけの投資効果にとどまらず、多様な主体の海洋保全活動や研究開発活動との密接な連携により大きな投資効果が得られる運営とすべき。バーチャル技術による駿河湾のリアルタイム潜水体験と海洋プラスチックの可視化などリアル×バーチャル展示)

③ 世界のモデルとなるSDGs・脱炭素建築物等(2050年仕様化)

④ 富士川河口から用宗、さらに御前崎までつながる海岸回廊のブランディング

(例):東海道街道文化の再ブランディング。蒲原、由比から用宗、さらに御前崎までつながる海岸回廊のブランディング。模型のまち静岡の推進など)

(10)「その地の個性や魅力を活用した地域づくり・文化づくり」の政策の事例 ・・・例①市の体制の変革

〈これまで〉

課題1:

市役所の担当者が2～3年で変わる
やっと思いが通じて動き始めるかと思っていたら人事異動
またイチから、場合によってはマイナスからのスタート

課題2:

地域活性化のアイデアはいろいろあるけれど
実現までの道筋を描き行動する人がいない

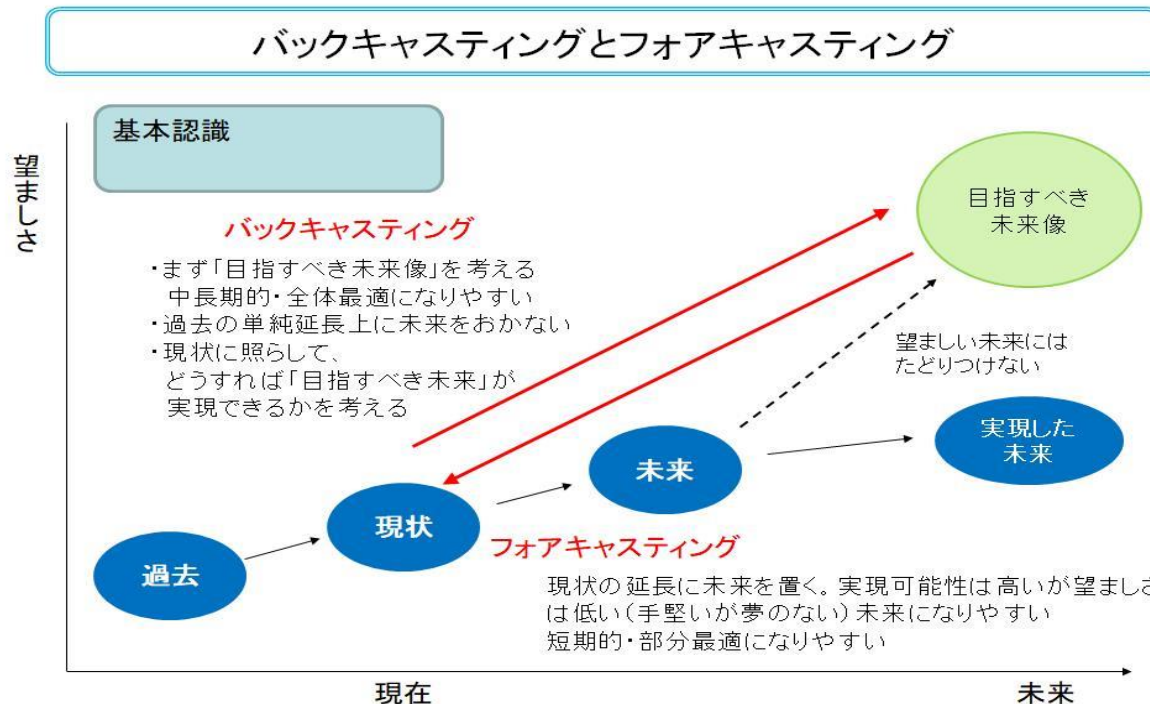
〈これから〉

課題1への対応:

地域の想いに共鳴し、意欲がある人については
プロジェクト実現の目途が立つまで取り組む

課題2への対応:

バックキャストिंगで将来像とその実現の筋道を描く
実際に事業を動かした経験のある調整者を市職員と組み
合わせて配置する



(10)「歴史・アートを活用した地域づくり」の政策の事例

…例②まちは劇場×まちは博物館

〈これまで〉

さまざまな魅力の案内が
バラバラに存在



〈市役所〉

「静岡東海道まちあるき」

(静岡市観光交流文化局 観光・MICE推進課)

〈静岡県〉

TIPS(静岡観光情報プラットフォーム)

今、この場所にいる、私に情報を提供してくれるので
便利だけど、内容がまだ今一つ

〈博物館〉

静岡市歴史博物館など多数

〈まちの中の看板〉

場所案内はされているが

統一的な案内ではないし、内容も深みがない…

もっと学び、深みのあるまち歩き(歴史探訪まち歩き)がしたいけれど情報がバラバラで…
〈ボランティアガイド)たくさん登録されているようだけど、どのようにお願いすればいいのかな？

〈これから〉

まちは(大きな仮想)博物館



草薙一里塚石碑



丸子宿高札場跡



蒲原宿本陣跡



札の辻跡石柱

まちの中の歴史的魅力を
掘り起こし、つなげる
DXとボランティアガイドの連携

まちは博物館という考え方に基づいて、

今はバラバラに存在している歴史の探訪対象を「つなぐ」ことによって、
「小さな費用」で魅力いっぱいの「大きな(仮想)博物館」をつくる。

【例】:伊勢丹デパート前の呉服町通りと七間町通りが交差する歩道の上
に「札の辻跡(ふだのつじあと)」の碑がある



〈新たな取組み〉

札ノ辻に高札場を復元。QRコードからスマホで当時の様子を疑似体験。
このような「場」と「QRコード案内」を統一した方法で設置していくこと
+ボランティアガイドとの連携によって「まちは博物館」へ

社会の大きな力:場の魅力を高めそれを活用しようとする思いと行動
世界の大きな知:デジタル技術の活用

市役所:取組みを下支え

(10)「その地の個性や魅力を活用した地域づくり・文化づくり」の政策の事例 …例③中山間地の振興

〈これまで〉

このまちで投資しても採算が成り立たない… ⇒ 現状は変わらず、このまま…
オクシズ(ネーミングは良いが、どこにでもある里山では…) ⇒ ブランドイメージ(ここに行ってみたい)
が湧かない

〈最近の動き〉

①三保半島内浜 ウラレナ
40年ぶりの投資(レストラン・宿泊他)

②梅ヶ島 SAUNA VILLA
2023年10月OPEN予定
38年ぶりの投資(宿泊・サウナ)



見える景色(認識)が変わった
やればできるのでは

一つできると見える景色が変わる

〈これから〉

各地でその個性を活かし、将来像を描き、実現方法を考え抜く

(例)井川 井川湖と3,000m級の山岳の美しい風景、在来野菜
絶景+在来野菜・ジビエを活かしたレストラン+宿泊施設+絶景SDGsグランピング

6. 個別の問題に関する考え

- 6-1 リニア事業に関する基本的考え
- 6-2 ハコモノの考え方
- 6-3 サッカースタジアム
- 6-4 大学の再編

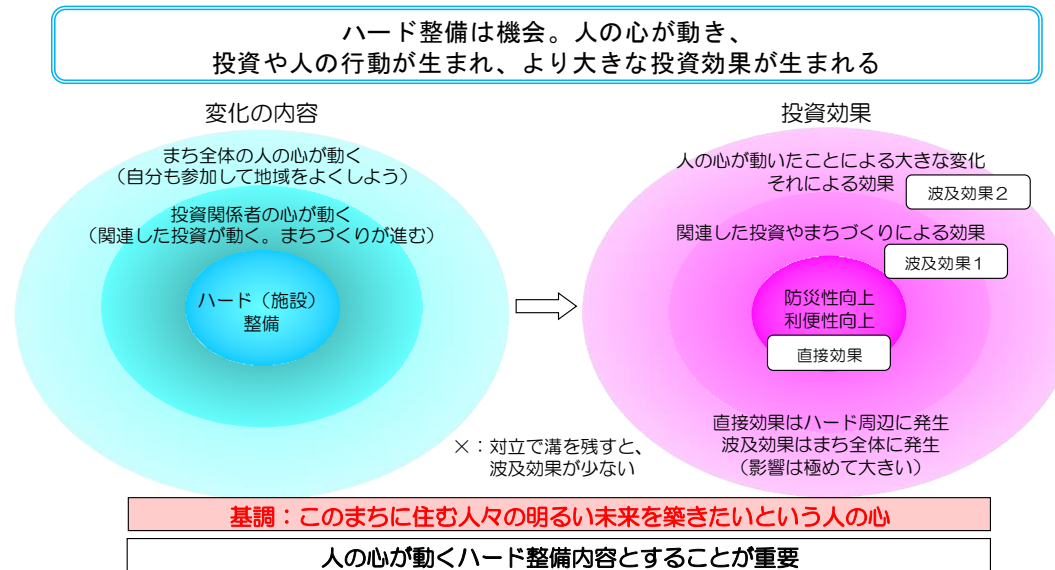
6-1 リニア事業に関する基本的考え

- ① リニア事業は国の事業認可等の手続を経て行われている民間事業である。
- ② リニア事業は、品川－名古屋の全線同時開業で初めて投資効果が生まれる。沿線自治体のほとんどが賛成し、すでに事業が行われている段階である。その推進に影響力がある首長は、個人としてリニア事業についてどのような価値判断をもっていたとしても、行政判断としてはリニア事業の推進に協力すべきである。
- ③ 自らの行政範囲にある場所への環境影響の回避・低減等については、首長は重い責任がある。科学的根拠にもとづく適切な環境影響評価が行われるよう、かつ影響について住民理解が得られる説明が行われるように努めなければならない。
- ④ 静岡市は南アルプスの環境に関するデータや知見を有していることから、適切な環境影響評価が行われるよう積極的に関与すべきである。

6-2 ハコモノの考え方

- 施設(ハコ)は、「文化づくり」「地域づくり」のための手段。ハコづくりを目的化してはいけない。
- ハコづくりをするときは、社会との共働で施設を活用した文化づくり・地域づくりを推進することが不可欠。
- これから建設する施設は、ソフト(内容)とハード(施設の性能)の両面で、SDGs・脱炭素の観点から2050年を見据えたものとし、文化面で世界のモデルとなるものにすべき。
- 「ハコモノ」をその単体だけの投資効果で終わらせることなく、「ハコ」をきっかけとして、人のこころが動き、投資が動き、新たな人の意識と行動が生まれ、まちづくりや文化づくりにつながり、より大きな投資効果・新たな価値が共創されるようにする。

(参考:行政が海洋文化施設に関与する理由は、人々の生物多様性の理解や海洋保全への関心と行動を高めるため、及び海洋に関する研究開発・産業力を高めるため。施設内だけの投資効果にとどまらず、多様な主体の海洋保全活動や研究開発活動との密接な連携や、まちづくりとの連携により、大きな直接効果・波及効果が得られるようにすべき。



6-3 サッカースタジアムではなく次世代型複合スタジアムパークシティ
(スポーツ・エネルギー・防災・都市・行政 × SDGs・脱炭素)
+ エリアの魅力(河岸の市、商店街・路地裏、海上遊覧)

次世代型スタジアムパークシティとして、
世界一の脱炭素性能とSDGs性能で、世界が投資したくなる場所へ
(隣接する水素活用型エネルギーマネジメントシステムが強み)

+

エリアにある界隈性(商店街・路地裏)の魅力を活かす

↓

エリアが注目され、まち全体のブランド価値が向上

まず、エリアの未来図を描き、社会に示すことが重要。
スタジアムパークシティの実現とエリアの魅力向上
のための、協議会を設置

6-4 大学の再編

- ① 魅力ある大学は地域づくりにおいて極めて重要
- ② 静岡県は大学の数、大学の定員が少ないことが弱点
- ③ 静岡市政も、大学の魅力向上、産学官連携を積極的に推進すべき。大学の魅力向上のために、大学の再編には積極的に関与すべき
- ④ 医工連携は推進すべきこと。浜松医科大学と静岡大学工学部の連携にとどまらず、医療機関、製造業、サービス業など社会全体の連携を進めるべき(世界の大きな知が集まりつながる政策として重要)
- ⑤ 一方、連携は医工連携だけにとどまらず、SDGsの地域づくり、DX、GX、BX、防災などの分野で連携の強化が必要
- ⑥ よって医工連携という部分最適ではなく、近隣県の大学との連携も視野に入れた全体最適の検討が必要。静岡市はその検討に積極的に関与すべき
- ⑦ 現在の議論は、医工連携という「部分最適の問題」と、大学の法人としてのありかたという「大学の法人として組織論」が混合されて議論されている印象
- ⑧ まずは、今、私たちは何を議論すべきかについて、頭の整理をすべき

7. おわりに 今、静岡市の市長に求められる仕事

- 静岡市は政令市として行政の所掌範囲が広く、市の面積も広い中、多数で多様な課題の解決や新たな価値づくりが求められている
- 今、生き残らないと未来がないので、今、そこにある問題の即効性のある改善を行うこと
- 現状の延長線上ではない高い目標を掲げ、その実現のための方法・道筋を考え抜くこと
- 目標とその実現の道筋を社会に明らかにし、社会の共感を得て、みんなの力でコツコツと固い壁に穴をあけ、時には川や谷に橋をかけ、地道に時には大胆に前に進んでいくこと
- 一見地味な実務を、誠意をもって、社会の共感を得て、進め、やり抜き、結果を出すこと

ご清聴ありがとうございました