



新たなまちづくりビジョンを描くための ワーキングの進め方

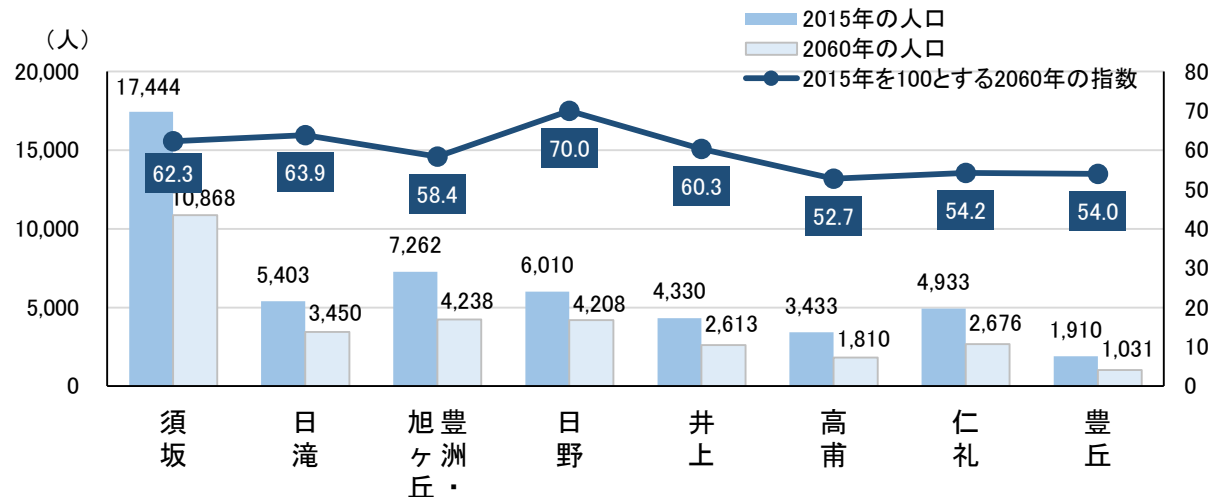
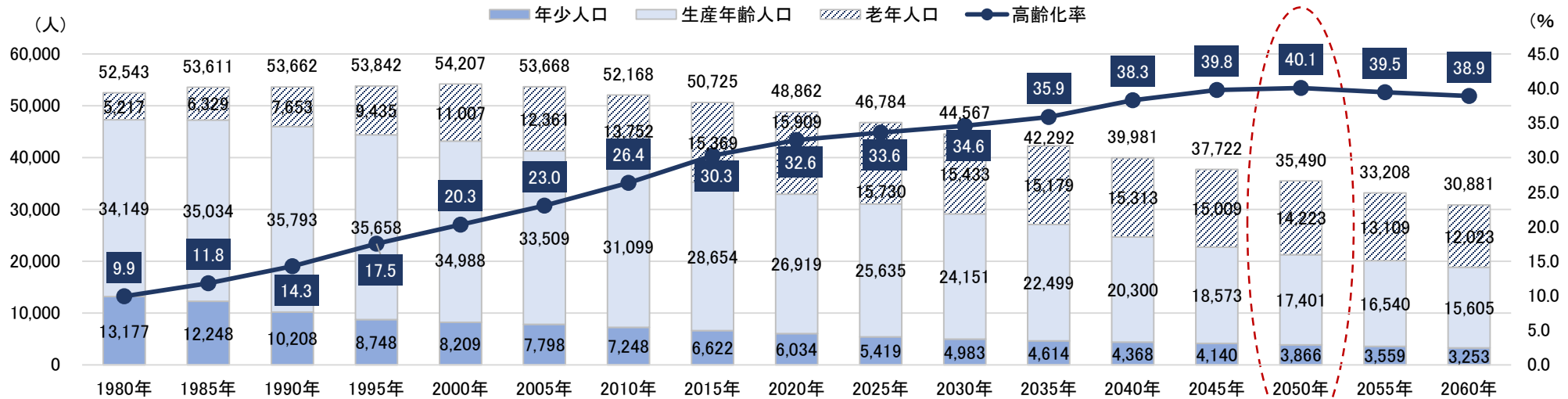
2019年7月9日

須坂市の状況と将来予測

本格的な人口減少社会・超高齢社会

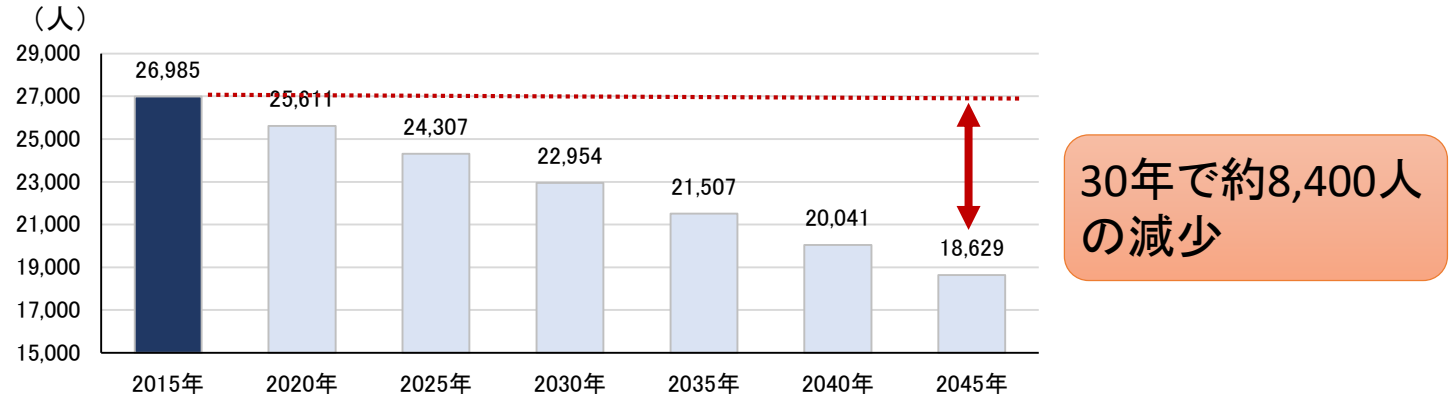
- ◆ 2050年に年少人口が4,000人を下回り、高齢化のピークを迎える
- ◆ 生産年齢人口は減少を続ける
- ◆ 2060年にはいくつかの地区で人口が半減

高齢化のピーク

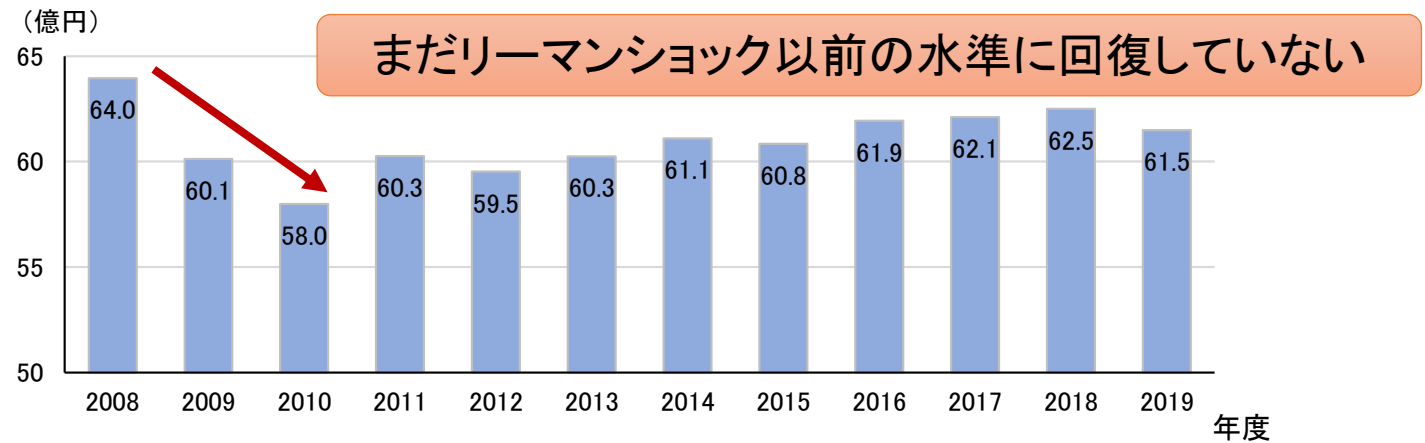


人口構造の変化による市政への影響

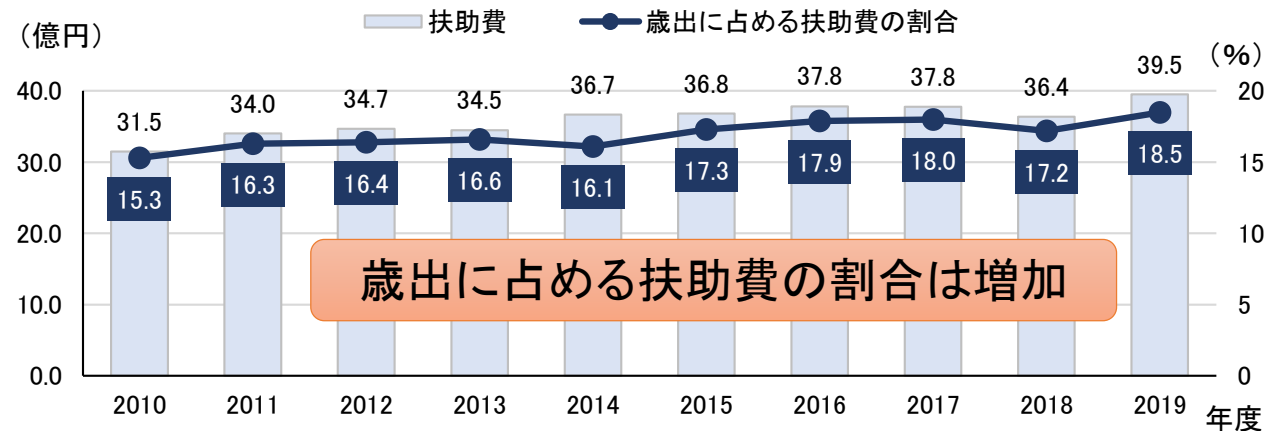
①労働力人口の減少



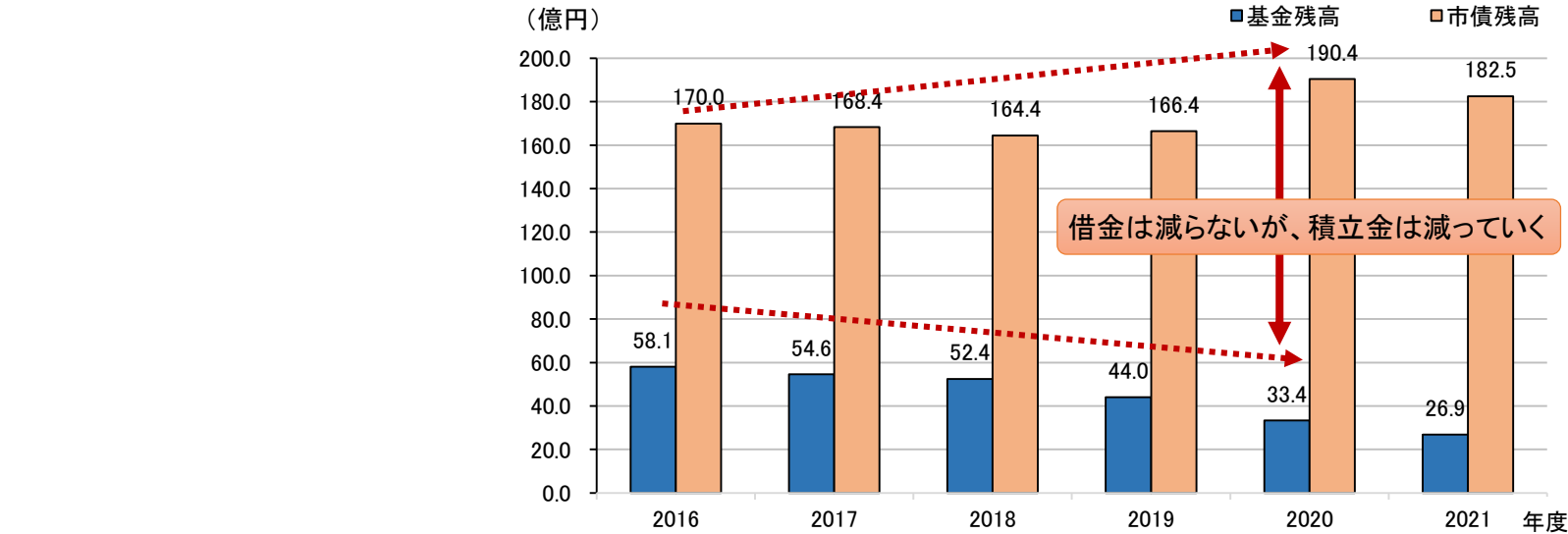
②税収の減少



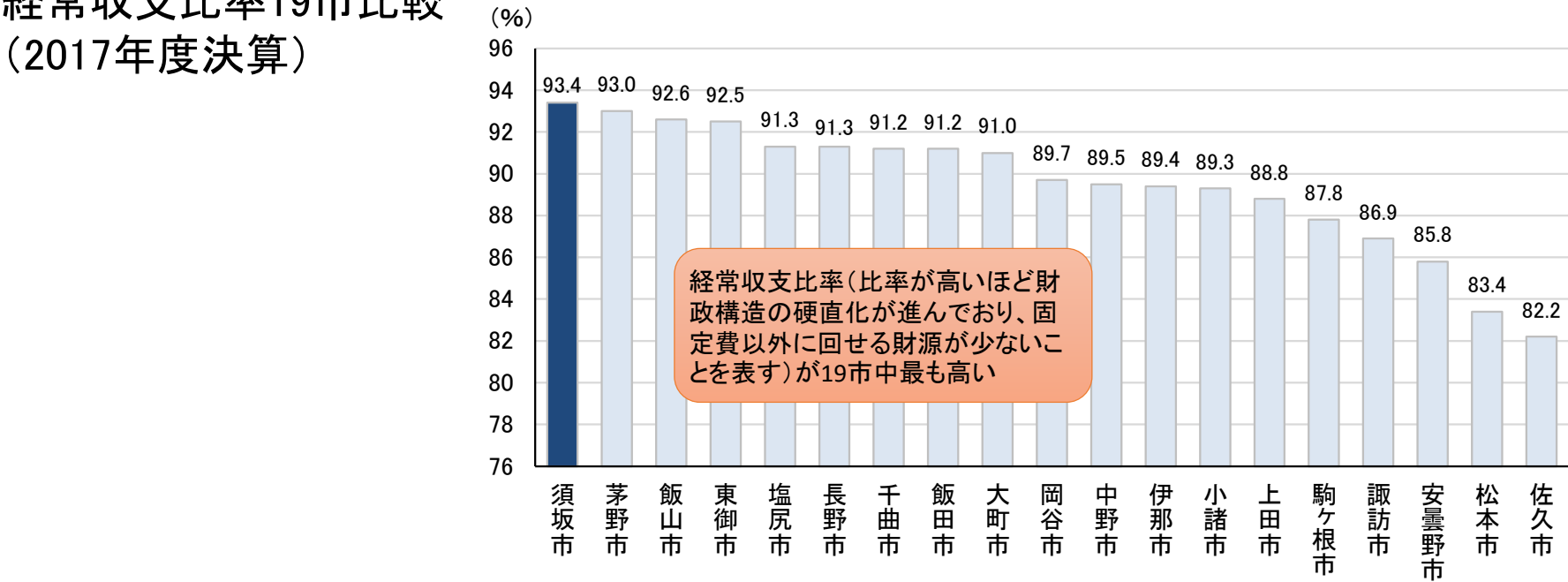
③社会保障費 (扶助費)の増加



基金残高および市債残高



経常収支比率19市比較 (2017年度決算)



厳しい将来を見据えながら、持続可能な行政運営に向けて、
時代変化に柔軟に対応していく戦略性が求められる

「選択と集中」の行政運営

限りある行政資源（ヒト・モノ・カネ）を優先度の高い政策に集中させることが大切です。そのためには、政策の効果をしっかりと評価・検証し、無駄がないか見直していく必要があります。



市民と「共創・協働」のまちづくり

須坂市には市民活動が盛んな歴史があります。今後もその強みをいかして、市民一人ひとりや地域ができること、行政がすべきこと、ともに協力できることを話し合いながら進める、共創・協働のまちづくりが必要です。

戦略的な政策形成に向けて

これからの総合計画に必要な視点

＜これまで総合計画のあり方＞

- 企画担当やコンサル任せの計画づくり
- 過去～現在の評価に基づく課題やニーズベースで政策を検討



＜新たな総合計画づくりの取組＞

- **市民参加、職員参加**による地域運営の自分事化
- **地域経営**の視点を取り入れる
- 現在の延長ではなく、**未来志向**で発想する政策検討



庁内ワーキンググループのミッション

単なる作業部会ではなく、**未来志向の視点にたった「地域のビジョン」「重点政策」「行政経営のあり方」**を検討し、策定委員会に政策提言する。



◆ 総合計画の大切な骨組みとなるたたき台をつくる

- ① **地域ビジョン2030～須坂はどこを目指すのか～**
- ② **ビジョン実現に向けた重点政策**
- ③ **これからの10年にとるべき行政経営のあり方**



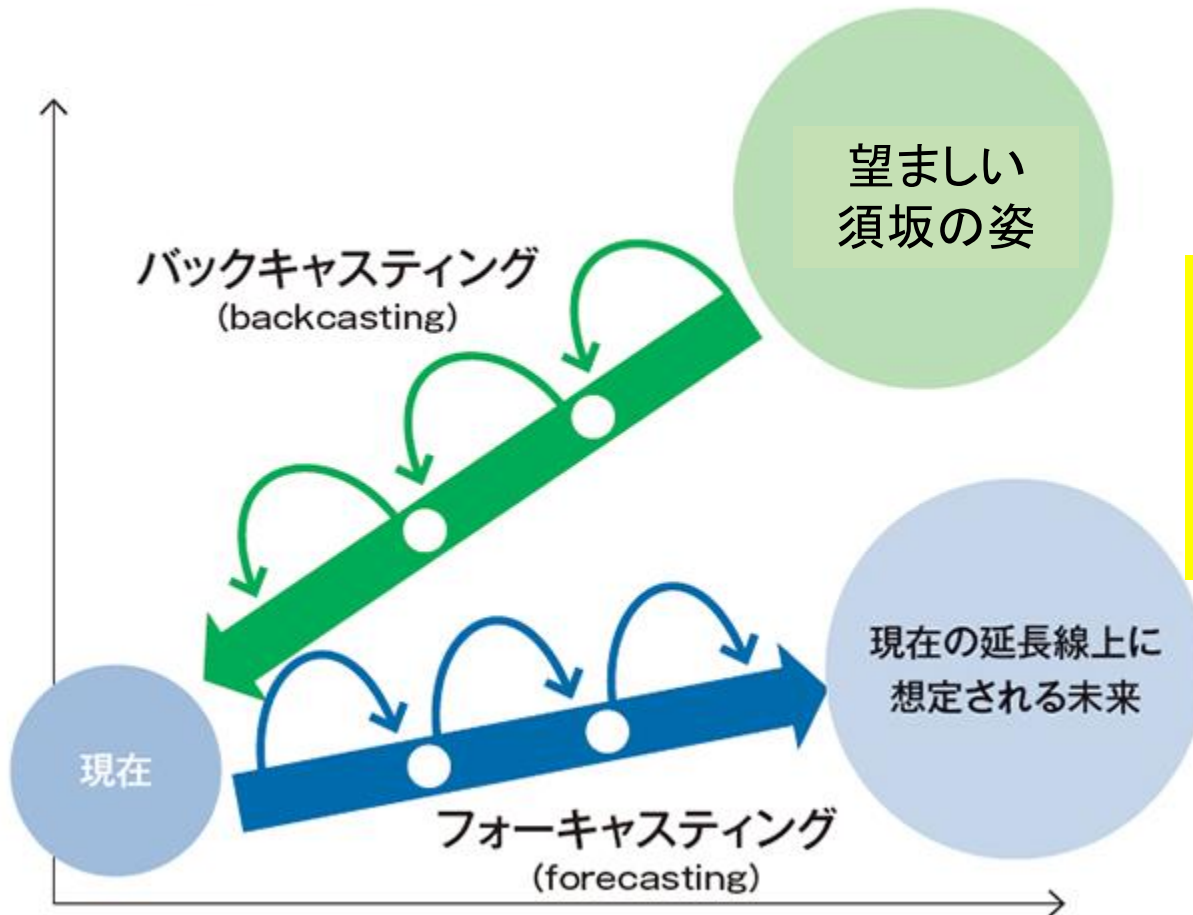
庁内策定委員会



総合計画審議会

未来志向の計画策定とは～バックキャスティング

現在の延長からではなく、思い切った未来予測により望ましい未来・あるべき姿を設定し、バックキャスティング(未来起点)で現在から未来にかけてすべきことを考える。

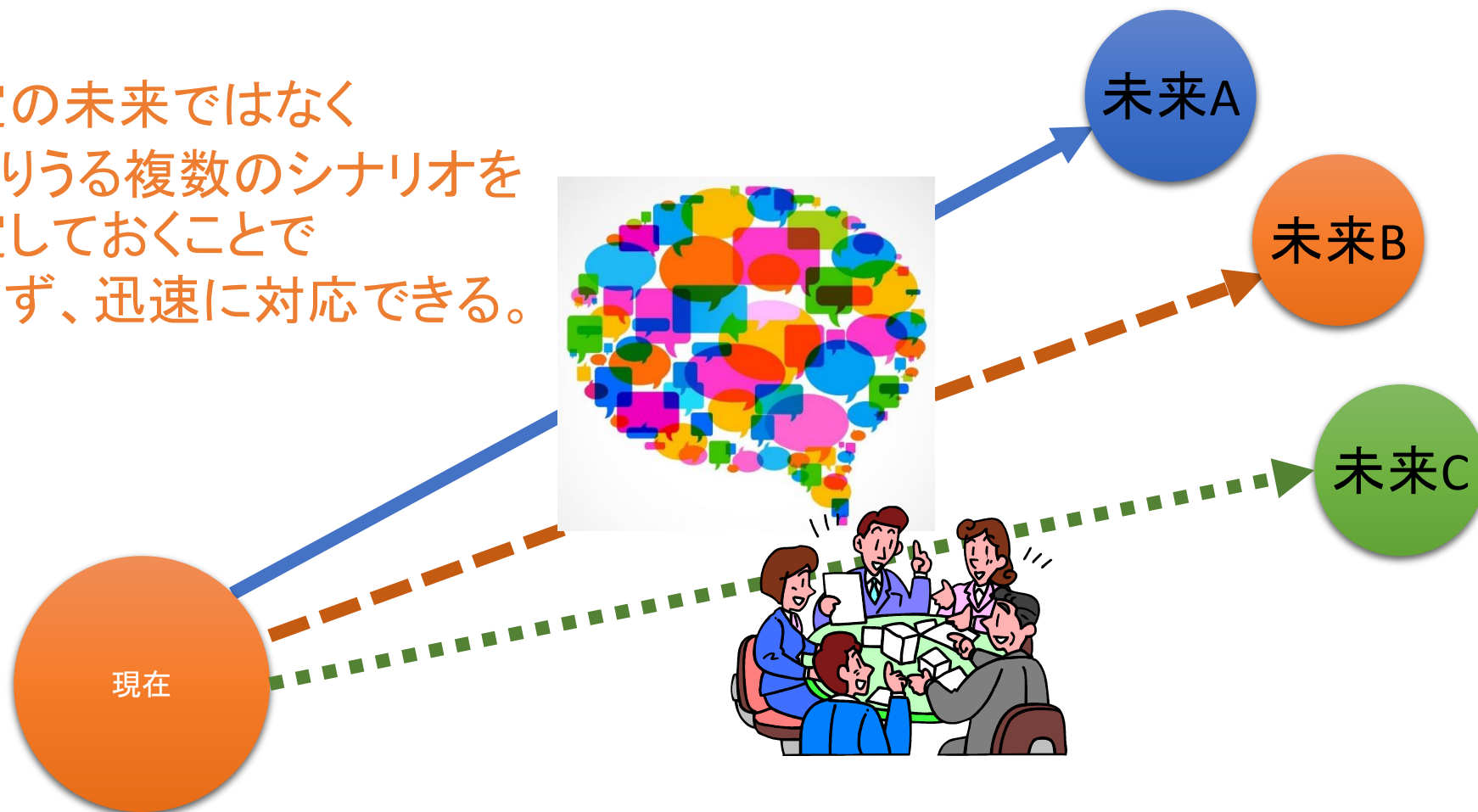


望ましい状態を考え、そこから
逆算し、計画を立案するのが
バックキャスティング。
革新的なアイデアにつながりやすい。

不確実な変化に備える未来予測(シナリオプランニング)

シナリオプランニングとは、不確実な環境変化に迅速に対応していくために、将来起こり得る未来のシナリオを複数描き、それに基づいて戦略を導出していく手法のこと。

特定の未来ではなく
起こりうる複数のシナリオを
想定しておくことで
慌てず、迅速に対応できる。



ワーキングで行う須坂の未来デザインプロセス

戦略的な手法を用いたプロセス
(マーケティングや経営の手法を政策形成に応用)

未来予測(シナリオプランニング)

PEST分析

SWOT分析

バックキャスティング

1回目(7月上旬)

マクロ的な外部環境の分析(機会と脅威)

GOAL

未来のシナリオに影響を与える外部環境要因が整理されている状態

2回目(8月上旬)

須坂の強み・弱みの整理と各分野への影響分析
↓
複数シナリオ想定

GOAL

目指すべきシナリオと回避すべきシナリオが想定されている状態

3回目(9月中旬)

最良シナリオ実現のための分野別重点政策案の検討

GOAL

適切な「選択と集中」により重点政策案が検討されている状態

4回目(11月中旬)

基本構想素案の作成と提言

GOAL

データや対話に基づく洞察から基本構想素案がまとまっている状態

番外編(研修)

対話型自治体経営シミュレーションゲーム

データに基づく客観的な分析(EBPM)＋対話に基づく自由で柔軟な発想 による政策立案

EBPM

(Evidence Based Policy Making)

証拠に基づく政策立案

政策の活動実績(アウトプット)だけでなく
成果(アウトカム)の設定と測定を行い、
データに基づく評価検証を行う。

社会指標
の分析

将来人口
推計

施策評価

産業連関
分析

市民
アンケート
分析

チームによる対話

複雑多様な地域課題の解決に向けて、
様々なプレーヤーが、地域課題を自分
の問題として捉えることで、協力的・協
調的な意識・行動を引き出す。

庁内
ワーキング

関係者
ワークショップ

関係者
ヒアリング



本日のワーク

須坂市を取り巻くマクロ環境を展望する

～2030年の須坂市に影響を与える要因を
分野ごとに予測する～

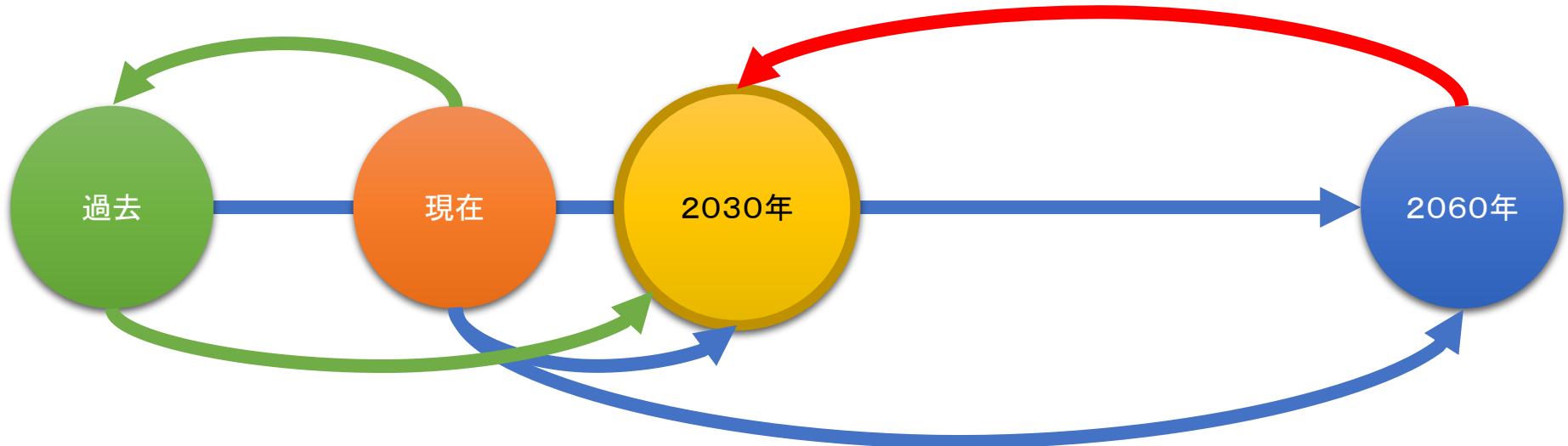


意識の飛ばし方のイメージと本日の目標設定

2060年までに起こりうるマクロ環境の変化を踏まえて、
各分野でどのようなことが起こるか未来予測します。

過去～現代にあった社会
変化を振り返り、過去の
教訓・知見を生かす

遠い未来(40年後)も予測しながら、その
間に起こりうる変化を想定する。



本日のワークの **目標**：
未来のシナリオに影響を与える
外部環境変化が分野ごとに整理されている状態

マクロ環境変化の分析手法 「PEST分析」とは

未来予測をPEST分析のフレームに沿って整理する。

PEST分析とは：

「マーケティングの神様」といわれるフィリップ・コトラーが提唱したマクロ環境を分析する手法。コントロールできない外部環境を、政治(Politics)、経済(Economics)、社会(Society)、技術(Technology)の4つの視点で分析。

Politic 政治的要因

- ・政治体制の変化
- ・政策・税制
- ・法律・規制(規制緩和、規制強化)
- ・裁判制度、判例
- ・政治団体の傾向

Economics 経済的要因

- ・景気動向・経済成長率
- ・物価(インフレ・デフレ)
- ・経済成長率
- ・金利・為替・株価
- ・市場トレンド

須坂市を取り巻く
マクロ環境変化

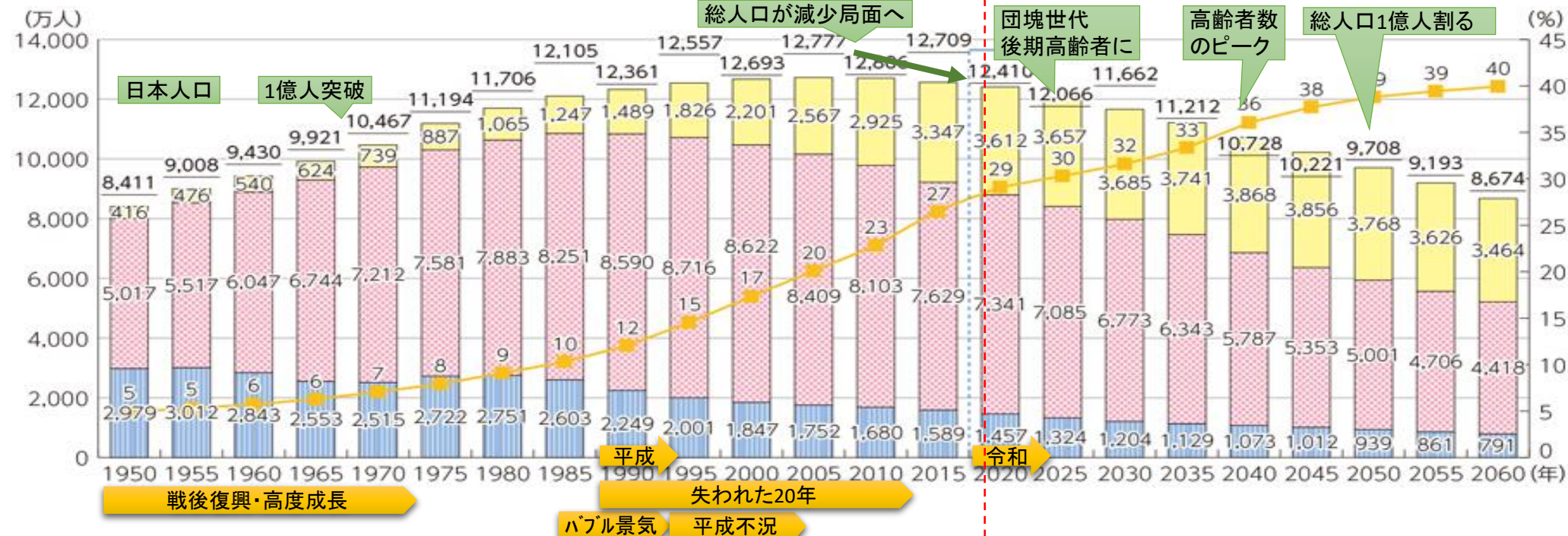
Society 社会的要因

- ・国勢・人口動態
- ・世論、流行
- ・教育・文化
- ・治安・安全保障
- ・宗教・自然環境

Technology 技術的要因

- ・技術開発(イノベーション)
- ・技術投資レベル
- ・イノベーションの普及度
- ・特許

世界人口 30億人 40億人 50億人 60億人 70億人 80億人 90億人 100億人突破



第2次産業革命(モーターによる動力革新)

第3次産業革命(ICとプログラムによる自動化)

第4次産業革命(AI、IoT等による自律化・相互協調)

第一次ベビーブーム

カラーテレビ発売

東京オリンピック開催

マイカー元年

大阪万博

第二次ベビーブーム

オイルショック

ファミコン発売

平均寿命世界一

国鉄民営化

消費税率3%導入

男女雇用機会均等法

バブル崩壊

消費税1.5%導入

ウインドウズ95発売

長野オリンピック開催

ITバブル崩壊

団塊世代の大量退職

郵政民営化

東日本大震災

スマートフォンの本格普及

消費税率8%導入

働き方改革関連法成立

東京オリンピック開催

介護離職増大

訪日外国人6千万人

AI・ロボットにより49%の労働力が代替

平均気温0.7度上昇

自治体の50%弱が消滅

リニア全線開業

80歳未満のがん死亡者0

空き家率27%に上昇

認知症患者500万人

居住地域の20%が無人口

5人に1人が80歳以上

日本が国連加盟

キューバ危機

人類初の月面着陸

EC・ASEAN発足

イラン・イラク戦争

天安門事件

ベルリンの壁崩壊

EU発足

チェルノブイリ事故

京都議定書採択

TPP交渉日本参加

中国GDPが日本を抜く

リーマンショック

欧州人口ピーク

中国の人口ピーク

中国が原子力大国に

有人火星探査実現

食料生産が追いつかず世界的飢餓の恐れ

アジア人口ピーク

PEST分析ワークショップの進め方

60分

STEP1

PEST×政策分野 の未来予測

- ポジティブな変化
- ネガティブな変化
- どちらともいえない変化

休憩

30分

STEP2

グループごとの 未来予測まとめ

- グループ（分科会のテーマ）ごとに未来予測を総括する

20分

STEP3

全体共有

- 7テーブルごとにまとめを発表（2～3分ずつ）
- 各分野の未来予測を全体で共有する



PEST分析ワークショップの進め方

ファシリテーター

各グループで、ワークショップの進行役である
ファシリテーターを1名決めて、進行に従ってください

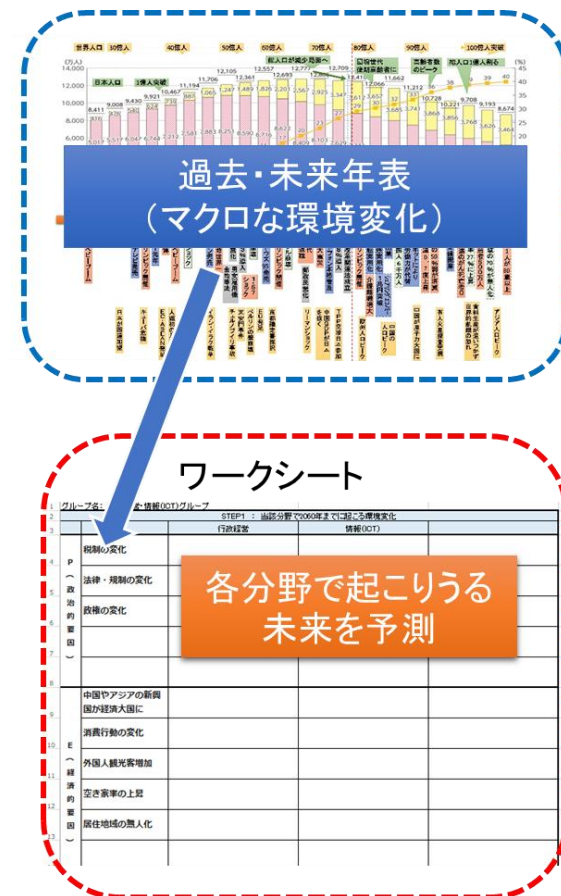
ワークシート

各グループに2枚ずつ、PEST分析の枠を設定した
模造紙がおいてあります。

縦にはPESTのカテゴリーごとに、年表から主な未
来予測のキーワード・キーテーマを入れてありま
す。

横には各グループの担当分野を入れてあります。

細かい枠にとらわれすぎる必要はありませんが、こ
のマトリクスを参考に、各分野の未来予測をしてみ
てください。



STEP1: PEST×政策分野の未来予測

- ① 各自の担当分野を中心に、思いつく日本全体の大きな未来予測を付箋に書いてください。（10分）

※ 質より量重視で、1人5つ以上書きましょう。

※ ファシリテーター役の方も書いてください。

※ 付箋のルールと書き方のイメージ

ポジティブな変化（ピンク） ネガティブな変化（青）

どちらでもない変化（黄色）

1つの付箋に1つの意見を明確に書いてください。

明確でない意見は、ファシリテーターが明確化・補記してください。

- ② ワークシートの枠に各自で貼り出し、出揃ったところで、ファシリテーターの進行により、メンバー全員で内容を共有していきましょう。
- ③ その際、出された意見を起点にして、他の分野でも追加の意見があれば積極的に出し合いましょう。（追加の意見も必ず付箋に書いて貼ってください）
- ④ PESTのなかで、最もたくさん付箋が出たカテゴリーから、共有・意見出しをはじめてください。（1カテゴリー10～15分目安）

STEP2 : 未来予測のまとめ

① PEST×政策分野で出された未来予測のまとめをしてみましょう。

- 全体を俯瞰してみましょう
分野ごとに縦に見て、どんな変化があるか
黄色の付箋でまとめてみましょう。



② その変化が須坂市に与えるポジティブな影響（機会）
ネガティブな影響（脅威）を考えて、
右側の欄にまとめてみてください。

須坂にとって機会（ピンク）
須坂にとって脅威（青）

ワークシート

STEP1 : 自国政策・規制・制度・市場環境		STEP2 : 油圧影響で2050年までに起こる環境変化		STEP3 : 油圧影響のまとめ	
		行政政策	情報(OCT)	機会(Positive)	脅威(Negative)
P (政治的 要因)	税制の変化			まとめ	
	法律・規制の変化				
	政策の変化				
E (経済的 要因)	中国やアジアの新興 国が経済大国に				
	消費行動の変化				
	外国人観光客増加				
	空き家率の上昇				
S (社会的 要因)	居住地域の熟老化				
S (社会的 要因)	総人口1億人超え				
	世界人口は100億人 突破				
	高齢化率40%				
	認知症患者増、がん は克服				
S (社会的 要因)	自治体の50%が消滅				
	介護職員の増加				
S (社会的 要因)	平均気温の上昇				

STEP3 : 全体共有

- ① 各グループの未来予測のまとめをファシリテーターが発表しましょう。
(各グループ2～3分)
- ② 前のグループと同じ意見があれば省いてOKです。
- ③ 7グループそれぞれから出された「機会」と「脅威」は、次回ワークの分析に活用します。



円滑なワークにするための心構えとルール

ワークショップをより良くするための「心構え」と「ルール」を共有します。

<心構え>

- 積極的に発言する
- 人の話をよく聞く
- 話を脱線させない

<ルール>

- 発言は付箋に書いて共有する
- 1回の発言は短く簡潔に
- 1人では得られない成果を目指す

それでは、全員で協力し合って進めてください

須坂市の強み・弱み、機会・脅威を分析し、 良いシナリオ・悪いシナリオを考える。

～次回に向けた課題～

あなたの担当分野における須坂市の
特徴(強みと弱み)をさまざまな角度
からあげてください。

参考資料: 基礎調査報告書の概要版
(あくまでも参考に。自由な発想でたくさん書いてきてください)

▼群盲、象を撫でる

=個々の視点では本質が見えないことの例え

