

会 議 録

会議名 (審議会等名)		令和4年度 第1回相模原市経営評価委員会		
事務局 (担当課)		経営監理課 電話042-769-9240 (直通)		
開催日時		令和4年8月4日 (木) 午後6時～午後7時30分		
開催場所		相模原市役所 第2別館3階 第3委員会室		
出席者	委員	9人 (別紙のとおり)		
	市	5人 (財政担当部長、財政課長、同担当課長、同主査、アセットマネジメント推進課総括副主幹)		
	事務局	4人 (総合政策・少子化対策担当部長、経営監理課総括副主幹、同主査、同主任)		
公開の可否		<input checked="" type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可 <input type="checkbox"/> 一部不可	傍聴者数	2人
公開不可・一部不可の場合は、その理由				
会議次第		1 開会 2 議事 (1)「相模原市行財政構造改革プラン」の進捗管理について 3 閉会		

審 議 経 過

主な内容は次のとおり。

1 開会

定足数及び傍聴者の確認を行い、経営評価委員会を開会した。

2 議事

(1)「相模原市行財政構造改革プラン」について

- ・ 秋山財政担当部長より、行財政構造改革プラン（以下「プラン」という。）の進捗管理について、資料1、別紙、参考資料に基づき説明を行った後、質疑応答・意見交換を行った。

(以下、質疑応答・意見交換 ○は委員の発言、●は事業所管局及び事務局の発言)

- 様々な取組を進めていることは理解した。第1期は令和5年度までの3年間であり、令和3年度が終わったため3分の1が経過した中で、目標を達成するために計画を立てていることと思うが、当初の計画どおりに進んでいるという理解でよいか。取組をやっていることは分かるが、計画を立てた中で、どれだけのことを実現したのか。とりあえず令和3年度は現状把握の年であり、令和4年にかけて、具体的な内容を実施していく、また予算的なことも達成していくということであれば特に問題ないと思うが、取組がどの程度実現したのかが分かりづらいため、説明をお願いしたい。また、参考資料について、令和3年度の実績がどのようなものであったかが見えないため、その善し悪しが判断できない。令和5年度までに目標をどの程度達成する見込みがあるのか、現時点で分かっているのかも説明していただきたい。(藤ノ木委員)
- 令和3年度の実績については、決算の調製がまだ終わっていないため、この場ではお示しできない。そもそもこの取組自体が何であったかという点、予算を編成するに当たって、今後これだけ見込まれている歳入の中で、歳出としてやりたいものがあふれており、予算が編成できなくなってしまう。やりたいことを全部やろうとすると、令和5年度以降予算として編成ができなくなる、つまり何かを削るとともに歳入を増やす必要が出てくる。そうしたことを立ちいかなくなる前に、歳出超過を減らしていくための取組を進めていきたいというのがプランの取組である。そうした観点から、予算を編成できていることが一定の成果であると考えている。この取組が成果として令和3年度に達成できたかという点、予算編成という意味では達成できていると言えるが、一つひとつの具体的な改革項目の取組としての実績がどうかという点、決算が出れば評価できるものがあるかもしれないが、予算を編成でき、将来に向けた歳出削減等の取組が進められていることがその成果だと認識している。(秋山財政担当部長)
- 計画は達成しなければ意味がない。そのために計画を立てていると思われるが、実際に令和5年度の目標額を達成できる目途がついているのか、ついていないのか。ついていないのであれば、大きなところを攻めるしかないのではないか。予算ありきで

動くよりも、計画ありきで動いていけば、課題も出てくるのが当然だと思う。こういった課題が出てきたため、こういう取組を進めてきたという話があれば、そうした努力が理解できると思う。こういう課題が出てきてしまったため、見直しが必要になった、あるいは順調に進んでいるなどといった話の方が我々も納得できるのではないか。
(藤ノ木委員)

- 予算編成ができたというのはマクロ的な話で、市全体の財政としては一定の成果があったという説明であったと思う。これがプランによるものなのか、その他の要因によるものなのかというのが、藤ノ木委員の最も気になる部分ではないか。これは決算が出たら説明が可能になるのか。(川崎委員長)
- 改革の成果を含めた形でお示ししたい気持ちはあるが、新型コロナウイルス感染症への対応や今般の物価高騰への対応など様々な社会情勢の変化があり、例えば委託費を見ても、実際には増減要因があり、藤ノ木委員の御指摘のとおり課題として出てくる部分ではあるが、我々はやるべきことをやらないと事業を実施する財源やマンパワーが生まれないなどということがあるため、やるべきことをやって、その結果、きちんと行政サービスが提供できて、さらに予算編成ができるということが成果だと思っている。改革の成果とそうではない部分を切り分けるのが難しいというのが正直なところである。(秋山財政担当部長)
- 例えば新型コロナウイルス感染症による影響については、民間企業も同様で、民間企業ではさらに円安の影響も大きく受けるが、株主に対しては予算に対しての結果が全てであり、そういった意味では具体的な問題点の提示がないとあまり意味がないのではないか。結果の報告が全て定性的になっており、具体的に例えば土地開発公社を解散したら、いくら財政効果があったのかという定量的なものがないと我々としては理解しづらい。市内部で評価する際、定性評価しかないのか、もっと具体的に検討しているのか、どちらなのか。(羽生委員)
- 内部では定量的なところも、しっかり押さえて議論しているところである。例示のあった土地開発公社を解散した際の効果などについても議論は進めてきている。次回の委員会を決算確定後の11月頃開催したいと考えているが、その際にそうした定量的な部分もお示しできるか検討を進めてまいりたい。また、見える化という観点では、公共施設の見直しの部分については、小学校の統廃合などは地元と議論を進め、例えば光が丘地区では、地元の住民の皆様の意見を伺いながら、青葉小学校が閉校となった後、公共施設マネジメントとして既存の建物を活用し、陽光園、陽光台保育園を集約し、それらの跡地は売却するなどという検討を進めているところであり、一例として紹介する。(高林総合政策・少子化対策担当部長)
- 計画が予定どおり進んでいるかどうかという部分においては、連絡所を令和3年度末に5つ廃止しているが、プラン上そうした計画を立て、所管課において地元と調整した上で実施したところである。公共施設の見直しについては、個々の施設に対して見直し効果額を設定しており、連絡所については、この取組によって、年間の管理運営費用がかからなくなるという効果として0.5億円の効果額が見込まれているところである。一方、課題としては、廃止した連絡所を何に使うか、取り壊すかによって新たにコストが発生する可能性もあり、そうしたことを確認しながら廃止した効果額が生きるよう、跡地の活用を考えているところである。この他にも令和3年度までに

廃止した施設もあり、公共施設については方向性を具体的に出すようにしていることから、今後もこうした具体的な考え方が実行できているかどうかを毎年きちんと進行管理しながら、効果額も把握するように努めてまいりたいと考えている。(小澤アセットマネジメント推進課総括副主幹)

- 部分的には、今の説明のように定量的な成果の記載があるものの、全体でとなるとこの効果額でしか表現できないということだが、一定の定量的な数字は出てくるということである。(川崎委員長)
- 財政的な意味で予算が組んでいるということで、参考資料を見ると、歳出の方をかなり圧縮しているが、この組んでいる様々な理由が、マクロ経済的な効果であったり、個別の効果であったり、計画が意図した効果かどうかの識別がつかないという話が出ていたが、こうした話は基本的には政策評価の話である。意図した政策がこうなるであろうという仮説を立てて行っているが、それに対しての成果がどうだったか、その仮説以外の要因によってそれが影響されたものかそうではないのかを識別するEBPMのような取組が本質的には必要なのではないか。そうした意味で行政評価や政策評価というものともここで取り組んでいることがお金の形で現れた時に、内容をどう解釈したらいいかはそこセットになっているものと思われる。現状としては、内部的に、公共施設を見ても細かく丁寧に検討していると思うが、それをどう表現するのか。体系的に、全体を見たときに、全体をどう表現するのかというのは、評価的な取組とセットで見る必要があるのではないかと。参考資料では歳出も減っているが、歳入も見込みより減っていて、それが何の要因によるものなのか。新型コロナウイルス感染症の影響も大変なのは分かるが、一方、財政面では国からの補助や対策があり、意外と影響がなかったということもある。企業や市民の生活にはボディーブローのように影響があり、財政の数字に表れるものと表れないものとあると思うが、そうした情報がもう少し示される必要があるのではないかと。定量的なものを出すのは大変かもしれないが、ここで必要な情報としては、そういった観点もあるのではないかと。(朝日副委員長)
- 市税収入等の確保対策について、市税の構成として、相模原市はどのような特徴があるか。また、ふるさと納税について、首都圏の自治体は外に出ていく額が多いものと認識しているが、相模原市の出ていく部分はどの程度あるか。また、財政調整基金の考え方について、公共施設など長期的な歳出が厳しい場合に、例えば将来負担で債券を発行したり、特定の基金を組んで長期修繕などを行う場合があるが、その辺りの考え方はあるか。(朝日副委員長)
- 市税収入について、令和2年度の決算ベースで本市の市税は約1,300億円あり、この内、個人市民税が47%、固定資産税が35.3%、都市計画税が7%、法人市民税が4.1%と極めて少ない状況であり、法人市民税の額は、全国の指定都市の中でワースト2位となっている。ふるさと納税については、令和2年度決算ベースで個人からの寄附金が約3億9千万円あるが、寄附金の税額控除額が約14億円となっている。ただし、この税額控除額の75%が交付税措置されることとなり、その額が約11億円あることから、ほぼ同程度の状況である。ふるさと納税の納入額自体は年々増えており、本市では東プレ社製のキーボードが好評であり、本市のこうした魅力を発信するツールとして活用すべきとの考えの元、これまでは寄附の観点で財政部門が本事業を所管していたが、今年度からはシティプロモーションの部署に移管し、戦略

的に返礼品をアピールする取組を始めている。公共施設に係る基金については、元々設置していたものの、あまり活用されていなかった状況もあるが、今年度から専門部署を設置して公共施設マネジメントの取組を進めているところであり、今後基金残高をなるべく確保していこうと考えているところである。また、財政調整基金については、不測の財政需要に備えるために確保しており、現在一時的に回復している状況であるが、今後の様々な状況に備えて確保していきたいと考えている。(秋山財政担当部長)

- EBPMについては、研究してもらおうということによいか。(川崎委員長)
- どういう形でお示しできるかは検討させていただきたい。決算や本日の御意見を踏まえ、何らかの形でお示しする必要はあると考えている。(秋山財政担当部長)
- 示せるところはできる限り示してもらい、成果をアピールしてもらうことは重要である。(川崎委員長)
- 本委員会の役割はプランの進捗管理をすることであると認識しているが、先ほどから出ている話は、プロセスや経過が分からないことに原因があるのではないか。資料にはいくつかの項目があるが、まずは項目ごとにこれをやろうといった部署があり、そしてこれらを行動に移す部署が別であり、さらにはそれを評価する部署があると思うが、それらが明確になっていないことから、誰がなにをやっているかが分からない。また、いつから始まっていつまでに終わるというスケジュールも示されていない。そうした行程が我々に示されていないことから、不安で仕方ないということではないか。プロセスの管理が示されれば、様々な問題が出てくるとは思うが、それぞれに納得できると思われる。本日の報告では、ほとんどが進めていますということで、何が進んでいるかが分からないことが問題であり、それを明確にもらえるといいのでは。プランの51ページにおいても、「行財政構造改革の進捗状況については、行財政構造改革本部等において、定期的を確認を行うこととします。」と明記されており、これは定量的な確認になるのではないかと思うが、プロセスというのはきちんと確認した方がいいのではないか。麻溝台・新磯野地区整備推進事業のように蓋を開けてみたらすごいことになっていたというような話も聞いているので、今回かなり多くの項目があるが、見てすぐ分かるような説明をしていただきたい。また、プランの51ページには「取組実績については、適時適切に市民、議会等に公表することとします。」とあるが、本日の資料のように文章だけだと、同じような質問が出ると思われるので、そこは明確にしておくべき。また、前回の委員会時に進行状況を管理するために、進行管理シートみたいなものを検討しているという話もあったかと思うが、その辺りもどうなっているのか。時間はどんどん経ってしまうので、タイムリーな報告をいただき、進捗状況を確認するのがポイントだと思うので、我々も説明されたものは評価するが、出す資料も分かりやすい資料にしてもらえれば時間短縮にもなるのではないか。(北島委員)
- 我々としてはこの計画どおりにやってくださいということではなく、計画があってその実績を基に、課題を洗い出すことがミッションである。例えばプランの34ページの歳入確保の目標では、市税の確保で12.7億円という数字があるが、それに向かっているのかどうか。税収が減っているのであればその要因は何なのかというものが見えなければ、評価するのは難しいのではないか。達成していないから良いとか悪い

とかという話ではないので、出せる範囲でという条件が付くかと思うが、そういった方向で検討していただきたい。(川崎委員長)

- 資料1の「(3) 働き方改革」の「イ 職員の意識改革と組織風土の変革」の項目において、「庁内公募制度や専任職制度の更なる活用を図り」という記載があるが、専任職制度というのはどういうものか。正規職員の中でも特にこの分野には長けている人を配置していくというイメージであり、必要な人員配置のひとつと考えるが、専門職の拡充という理解でよいのか教えて欲しい。また、今回、アセットマネジメント推進課が発足したのはとても良いことだと感じている。個人的には、淵野辺のまちづくり事業の取組を2017年から見守ってきており、当初は職員も提案側ということで言葉を発することをためらっているような現場を見てきたが、今回の光が丘の例もそうであるが、市民との対話や言葉のやり取りが絶対に必要な取組であり、その過程において職員がファシリテーターやコーディネーターとして市民と対話をしていくことがとても大事で、そうした連携・協働を担う市の経営に必要な人材育成と職員研修を是非進めていただきたい。そこで提案になるが、現在、社会教育主事の任用資格における新しい制度として社会教育士という、2020年度以降に「社会教育経営論」及び「生涯学習支援論」の2科目を履修した人に与えられる称号があり、履修を通じてファシリテーション力などを学ぶことができる。かつて社会教育主事の任用資格を持っている職員であれば、新科目を大学の通信教育等で履修することで、社会教育士と名乗れるもので、職員が自ら研修に行くことを応援する風土づくりがなされることで、職員の士気高揚につながっていくのではないかと感じており、是非活用について検討していただきたい。(渡邊委員)
- 専任職については、専門職のように資格が必要なものではなく、事務職員が特定の分野の部署内でのみ異動するものであり、その分野におけるスペシャリストとしてキャリアを積んでいくものである。その範囲については、元々税務専任というものが初めにでき、その後、ICT専任、福祉専任、こども系の専任など分野を広げて、幅広い職にスペシャリストとして職員を配置している状況である。(大越経営監理課主査)
- 本委員会の役割は、プランの進捗のチェックということだと思うので、今回の資料のように「～を進めています」という抽象的な表現ではなく、少なくとも進捗度合いによる自己評価が欲しい。従前の都市経営指針においては、A・B・C評価を行っており、そういったものがある方が分かりやすいのではないか。また、プランの手段が歳出削減という目的達成のために、果たして適切であったかどうかのチェックということも我々に課された役割ではないか。そういう意味では、例えば歳出削減策の「(3) 事務事業の選択と集中」の「ウ 物件費の縮減」の「(エ) その他の物件費の削減」の項目の記載について、恐らくこれで燃料費は下がると思われるが、新車を購入して維持管理してというトータルで見た時に、果たしてそれが歳出削減のために効果があったのかどうか分からない。恐らく試算はしているかと思うが、その辺りの状況を確認したい。また、さがみはらフェスタについては、確かに予算規模が縮小されており、プラン上は廃止の方向性となっているが、これはあくまでもお祭りを廃止することが目的ではなく、歳出削減が目的だと思われることから、今年は、市が求めているシビックプライドの醸成にシフトする方向で計画を進めているところである。補助金を減らしていけば、歳出削減という目的は達成されるはずなので、もう少し柔軟な考えで

進めていただきたい。(染谷委員)

- 御指摘のとおり従前の都市経営指針においては、自己評価を行ってきた経緯があり、プランにおいても進行管理シートのようなものも議論の中では検討してきた経緯はあるが、結果として、今回は、自己評価を行っていないところである。本日の御意見を踏まえ、改めて進捗のチェックをどう定量的に行っていくかということは検討していきたい。(高林総合政策・少子化対策担当部長)
- ガソリン車の変更の件については、事前に試算を行っているものと認識しているが、確認次第お示ししたい。(秋山財政担当部長)
- 皆様から御意見があったように、見える化については検討していただきたい。プランが達成されるとマクロ的に予算が成り立つということが、一義的には重要なポイントであると思うが、中身を見ていくと、現状どおりのものもいくつかあり、計画どおりにいった中で、5年は予算が成り立つが、10年後は分からないでは困るので、時間軸についても見える化しておく必要があるのではないかと。特に、長寿命化に関しては、使い方によっては先送りするだけになるので、どちらかと言うと歳出の浮き沈みを平準化することが重要な役割なため、全部を後ろ倒しにしてしまうと、数年後に大変な支出がやってくるだけの話になってしまう。単年度の部分、見える化、時間軸の3つが次回の宿題になるかと思う。(川崎委員長)
- 次回に向けては、時間軸や経過、課題などが分かるよう可能な限り見える化できるよう検討していきたい。(高林総合政策・少子化対策担当部長)
- 次回に向け、自己評価の話について、前回からやり方を変えている部分については、変えた経緯についてどういった議論があり、経営評価に必要な情報をどのように考えているのかについても教えて欲しい。政策評価、行政評価も転換期にあり、総務省においても今まで20年間やってきたものが形骸化してしまい、目標管理を定量的にしても、そのための評価になってしまっており、あまり政策改善や経営改善に結びついていないのではという反省が昨年度なされている。方向性としては、持続可能かとか政策的な意味での劣化につながっていないかという意味での説明責任だけというよりは、改善につながるような説明責任になっているかというものにシフトしてきている。示し方の変遷などの議論があれば次回示して欲しい。(朝日副委員長)
- そうした議論は行ってきており、今までの都市経営指針の自己評価については、各所属において、評価を作るために注力する時間がかかったり、A・B・C評価の内、CのものをAに見せるための努力をするような仕組みになってしまっており、それでいいのかという議論はプラン策定時から行われてきたところである。庁内全体の動きの中では、国からの示し方も参考にしながら評価を考えていきたいというところである。ただし、見える化しないと課題が分かりにくいというのは御指摘のとおりだと認識しているので、進捗の方法については検討していきたい。(高林総合政策・少子化対策担当部長)
- 評価の使い方についても検討して欲しい。お墨付きを与えるための評価ではなく、課題を浮き彫りにすることが我々の重要なミッションであると考えている。本当はCのものをBにしようという付度ではなく、CならCでこういう課題があるという指摘ができるし、むしろCがずっとついているものについては、市としてもっと政策的に注力すべきであるという投げかけができる。A・B・Cが大事なのではなく、それで

何ができるかという仕組みを検討してほしい。(川崎委員長)

- 次回は、例えば遅れているもののワースト10を出して、その挽回計画を出してもらうことが一番早いのではないか。(羽生委員)

3 閉会

全ての審議が終了し、閉会した。

令和4年度第1回相模原市経営評価委員会 委員出欠席名簿

区分	No.	氏名	所属等	出欠席
学識	1	朝日 ちさと	東京都立大学都市環境学部 教授	出席
	2	川崎 一泰	中央大学総合政策学部 教授	出席
	3	田中 啓之	相模女子大学人間社会学部 教授	欠席
	4	北條 裕晃	公認会計士	出席
団体	5	染谷 耕平	相模原商工会議所 青年部会長	出席
	6	竹田 幹夫	相模原市自治会連合会 会長	出席
一般 公募	7	北島 正一	公募	出席
	8	羽生 健一郎	公募	出席
	9	藤ノ木 康智	公募	出席
	10	渡邊 健一	公募	出席