
相模原市の都市経営に関する提言書

平成 17 年 1 月 13 日

さがみはら都市経営ビジョン策定委員会

目 次

提言に当たって	P. 1
1 パートナーシップについて	P. 2
2 都市内分権について	P. 3
3 歳入の増加策について	P. 4
4 顧客志向型施策について	P. 6
5 民間活力の活用について	P. 7
6 人事・給与制度について	P. 8
7 ビジョンの実効性を担保するために	P. 9
資料編	
1 審議経過	P. 12
2 設置要綱	P. 14
3 委員名簿	P. 16

➡ 提言に当たって

本委員会は、行財政運営対策会議報告書「新たな行財政運営の基本方向」(相模原市/平成16年3月)を基に、今後の相模原市の都市経営の在り方を検討した。同報告書に示された「少子高齢社会の進展」「成熟化に向かう都市社会と市民」「協働・分権の時代」といった「社会情勢の変遷」や、「人口急増による都市整備と財政負担」「財政運営の現状と課題」「組織・人事の現状と課題」という3項目に整理された「行財政運営の現状と課題」に係る認識は、およそ的確であり、また、「協働の推進と役割分担の明確化」「行財政運営体制の再構築による最小経費で最大効果のサービス提供」「将来にわたり健全で弾力的な財政基盤の確立」という3つの視点に整理された新たな行財政運営の基本方向も、おおむね妥当であるということで、委員会は一致した。

ただし、そうした都市経営の大前提として、「もっぱらリストラ(効率化や経費節減)ばかりを図って縮小再生産に陥ることなく、少子高齢社会にふさわしい市民サービスの着実な拡充を目指し、輝く未来に夢と希望を抱ける行財政改革とすべきであること」や、「無駄な歳出を減らすと同時に、歳入をいかに確保するかを検討し、少子高齢社会の中の都市間競争を勝ち抜かなければならないこと」を、委員会は改めて強調したい。また、「都市経営の理念や目標を、美辞麗句を並べた、単なる『絵に描いた餅』で終わらせてはならない。市民の厳しい視点から、この改革の進行状況と成果を厳しく評価・検証できる仕組みが必要である」との点でも、委員会は一致した。

本委員会は、このような基本的な考え方に基づいて、相模原市が「(仮称)さがみはら都市経営ビジョン」の策定に向けて、真摯に努力されることを切に願い、ここに、本委員会が集中的に議論した7つの項目について、具体的に提言するものである。

➡ 1 パートナーシップについて

相模原市は、平成 15 年 2 月に「さがみはらパートナーシップ推進指針」を策定し、市民活動サポートセンターの設置やワークショップによる公園整備、アダプト事業など、「皆で担う市民社会の実現」に向けた取組みを着実に実行してきてはいる。しかし、パートナーシップ推進指針が、市民全般やすべての市職員に十分に浸透しているとは、いまだ言い難い。地域活動団体や市民活動団体との協働の下、あらゆる機会を捉えて協働の体験を、市民や職員が積み重ねていくことが必要である。

何かの役に立ちたいと考えている市民は多い。また、これから団塊の世代とそれに続く世代の大量退職時期を迎え、高度成長を担ってきた市民が地域社会で活発に活動するケースも想定される。これら潜在需要に十分にこたえるために、ホームページその他を活用した迅速かつ具体的な情報提供に努めることや、市民活動サポートセンターの情報提供機能・相談サービス機能を今まで以上に充実させることが重要である。さらに、団体としてではなく、学校支援ボランティアや博物館ガイドなど、個人として公益的活動に従事できる市民を登録し、随時その活動を行ってもらえるような制度についても検討する必要がある。

幅広い層からより多くの市民が、事業の計画・実施・評価の各段階で市政に参加できる仕組みづくりを更に進める必要がある。このため、パートナーシップ推進指針に掲げられている市民主体による「市民委員会」を早期に設立するとともに、パートナーシップの基本を定める条例を制定することにより、市民の市政への参加を保障するなど、パートナーシップによるまちづくりを一層推進することが重要である。

相模原市は、地域活動団体や市民活動団体に広く事業参入機会を提供すると同時に、公共性が認められる範囲において、これらの団体に対する事業費補助や自主活動助成に、より一層努めるべきである。この際、相模原市から支出される各種補助金や助成金が、「煩雑な手続きのわりには実効性に乏しい」いわゆる零細補助金とならないように留意し、対等・協力の原則の下、創設立ち上げ時期を中心に集中的かつ効果的に支援する必要がある。

➡ 2 都市内分権について

上述の「パートナーシップの推進」(市民自らが主体的に公益的活動に取り組み、地域課題を解決しやすくする仕組みづくり)と「地域行政機構を活用して、その仕組みに的確に対応できる行政体制の整備」を旨とする「都市内分権」については、今後の都市経営の方向として基本的に正しい。

しかし、「都市内分権」という概念は市民や職員になじみが薄く、その真意が分かりづらい。また、単なる「地域行政機構への権限移譲」は、必ずしも市民主体の地域課題の解決には結びつかない。

「都市内分権」の取組みは、市民の理解と協力なしでは実現できない。地域行政機構の組織構成や所掌事務、パートナーシップの対象となる当面の主な地域課題や地域活動など、「都市内分権」について具体的な議論が煮詰まっていないままの状況において、行政の都合に合わせて市民に一方的に負担を押し付ける形で仕組みづくりが進むことのないように、今後も十分に市民と議論を重ね、市民の理解を得ながら進めていく必要がある。

現段階においては、現在活動している地域活動団体や市民活動団体等を対象に、パートナーシップのモデル事業を実施することにより、パートナーシップを着実に推進することが重要である。また、地域行政機構の整備に伴う出張所等の見直しに関しては、実績ベースで市民や地域の需要を的確に判断し、屋上屋を重ねて効率的・効果的な行政体制を損なわないように十分に勘案しなければならない。

➡ 3 歳入の増加策について

首都圏に位置し、工業都市であると同時に住宅都市として発展してきた相模原市は、市民や企業の経済活動に支えられて、全国的にみても良好な財政力を有することができた。しかし、ここ数年来は歳入が伸び悩んでおり、少子高齢化や産業空洞化に伴う市税収入の構造的変化を鑑みれば、景気回復をある程度想定したとしても、このままの施策運営では、従来どおりの歳入増加は期待できない状況となっている。

一方、歳出に関していえば、事務事業の見直しや職員定数の削減など、行財政改革を更に徹底し、経費を抑制していくことが不可欠であるにもかかわらず、少子高齢化の進展に伴い、保健、福祉、医療などに要する経費は、確実に増加していくことが予想されている。つまり、歳出総額を厳しく抑制し、歳入歳出ギャップを解消することは、現行においては困難な課題となっていると言わざるをえない。

元来、市税収入は、市民生活や企業活動のバロメーターであり、増加する市税収入は、市民や企業の健全なる成長の成果である。少子高齢社会となってこれまでのような量的拡大は望めなくなっているものの、都市経営の根本に据えるべきことは、市民や企業の所得や資産の増加に伴う歳入の増加と、その結果としての市民サービスの質的向上である。もっぱら経費節減ばかりを進めて、相模原市が都市としての魅力を失うことになってはならない。

相模原市の市税収入の主要源泉の一つは、東京・横浜方面を中心に通勤するサラリーマン世帯の勤労所得と資産である。今後、日本全体では労働人口が段階的に減少していくことが予想されているが、そうした中であって、東京都区部等との都市間競争においても、現役ばかりでなく引退したサラリーマン世帯からも選ばれる都市として、相模原市が勝ち組であり続けるためには、今まで以上に住環境や景観に配慮したまちづくりの推進や、集合住宅等の計画的更新の支援、市立小中学校による質の高い義務教育の提供、防災・防犯対策の充実による安全・安心のまちづくりの推進など、相模原市のこれまでの良さを更に伸ばすための総合的な施策展開が求められている。

相模原市の市税収入のもう一つの主要源泉は、市内に立地する工場や事業所による企業活動である。今日、少なからぬ工場が海外や地方に移転する傾向にあり、また残る工場にもかつてほどの税収を期待することが難しくなってきている。しかし、工場施設や事業活動からもたらされる、固定資産税や法人市民税などの直接的な税収増加効果と、雇用の創出や経済の活性化などに

よる間接的な税収増加効果は、依然として大きい。相模原市は、既に立地している企業が引き続き活発な企業活動を展開しやすい環境整備に努めると同時に、経済波及効果が広く期待できる次世代産業を、何らかのインセンティブを提供し、積極的に誘致すべきである。このため、企業活動と密接な関係を持つ各種融資・経営相談・土地利用・基盤整備などの各業務が、経済部・都市部・土木部等に分かれている現況に対して、これを一元的に集約して、一箇所で総合的に企業ニーズに迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築しなければならない。

なお、市民負担の公平性確保の観点からは、市税や諸収入金に係る徴収体制を更に強化する必要がある。収納部門で、成果に応じて職員が報われる給与制度の確立や一部収納業務における民間活力の活用などを進める一方で、悪質な滞納者については、氏名の公表、一部公共サービスの停止、入札参加資格の停止など、厳しく対処すべきである。さらに、制度の本来趣旨から受益者・事業者の負担とすべき部分については、その適正負担を徹底することも重要である。

また、現在、進行中のいわゆる三位一体の地方財政改革等に関しては、急増している生活保護費の実態など、義務的に増加し続けながらも看過されがちな大都市の行政需要を、地方財政計画の中で強く主張し、少子高齢化の進む大都市が義務的に必要とする財源について、十分に確保できる地方財政制度が確立できるよう最大限の努力をしなければならない。今後とも相模原市は、地方税のほかにも、大都市が必要とする様々な国や県の依存財源について獲得できるよう常に努めなければならない。

▶ 4 顧客志向型施策について

厳しい財政状況の中にあっても、時代の変化に柔軟に対応し、顧客である市民の満足度を高めるために、常に良質で充実した行政サービスが先駆的に提供されなければならない。そのためには、行政の計画・実施・評価の各段階で、顧客である市民のニーズを的確に把握するとともに、満足度を効果的に測定し、市民の視点による評価を積極的に施策に反映させる必要がある。

とりわけ、相模原市のような大都市においては、自治体に特段の関心を持たない市民の潜在的ニーズを十分に汲み取ることが重要である。このために、市民満足度調査については、調査手法の改善を図り、その結果を政策に具体的に反映できるような調査内容とすべきである。また、既存の審議会・委員会等の再編・活用を視野に入れて、行政の計画・実施・評価の各段階で一般市民や利用者の意見を十分に汲み取れる仕組みを制度的に担保すべきである。

そのほか、面会、電話、手紙、Eメールなどで、問い合わせ、相談、苦情等を総合的に受け付ける窓口（カスタマーセンター）の設置を検討すべきである。合わせて、行政の提供するサービスに対する苦情、要望等に対する行政の対応を分かりやすく公表するよう工夫する必要がある。

現在も、事務事業評価は実施されているが、市民にとっても職員にとっても有用な内容となっているとは言い難い。事務事業評価については見直しを図り、原則としてすべての事務事業について行うべきである。物件費・人件費等の費用情報を始め、当該事務事業の現況と課題等、事実認識が具体的に記載されている事業カルテとすべきであり、類似団体情報が的確に提示されていなければならない。合わせて、組織編成・職員配置等と連動する施策評価、さらに重点施策の評価や市勢の推移を検証する政策評価を実施し、特に政策評価に関しては、アウトカム指標の設定や一般市民による評価を重視すべきである。

➡ 5 民間活力の活用について

今日、民間企業の台頭は著しく、防犯活動や徴税業務といった分野でも民間企業が一部公共サービスを担うなど、公共部門の相当程度の範囲で民間企業や団体が活動するようになってきている。こうした中で、指定管理者制度を十分に活用したり、市場化テストの考え方に基づいて、認可保育所・清掃業務・窓口業務等、可能な限り広い範囲において、積極的に民間企業・団体の活用を試み、官民の垣根を越えて、公共サービスの最適な供給形態を検討すべきである。

指定管理者制度や市場化テストの実施に際しては、民間事業者や新規参入者が不利とならないように、審査委員会の構成や選定方法（プロポーザル・コンペといった公募方式の随意契約や、総合評価方式による競争入札の導入、地域要件の設定、公募によらずに行政が事業者の指名ができる業務の範囲など）の一般ルールを確立しなければならない。この一般ルールは、今後の都市経営に極めて重要な意味を持つことから、国等の動向をも注視しつつ、早急に第三者機関を設置し、検討に着手する必要がある。

また、市場化テストに関しては、その効果を発揮しやすいモデル事業を設定して、着実に実施し、その成果をもって一般的な制度を構築しなければならない。対象事務事業については、結果にかかわらず、具体的な情報を客観的に公開し、十分に説明責任を果たさなければならない。

➡ 6 人事・給与制度について

指定管理者制度や市場化テストを活用することは、民間企業・団体に対抗しなければならない公共団体や公共的団体において、本庁や出張所の窓口機能のIT化を積極的に促進し、非常勤職員や任期付き職員の活用を進めるなど、常勤職員を中心とした直営部門の在り方について、経費や定員管理の面からだけでなく、資質向上の面からも見直す契機となることが期待される。また、指定管理者制度の導入等を勘案し、退職者不補充などの手法の活用により、10年以上を見通した長期採用計画を策定する必要がある。

地方公務員の人事・給与制度は、国等の動向に影響を受けざるを得ない状況にある。しかし、地方分権が進み、自治体にも自己決定・自己責任の原則に基づく市政運営が求められており、相模原市が主体的に人事・給与制度改革に取り組むことが必要である。人事・給与制度改革は、人件費総額の抑制の観点からだけで捉えてはいけない。職員にインセンティブを与えて、効率的な仕事振りに変え、結果的に市民サービスの質の向上へとつなげ、市民がその利益を享受するための改革を行わなければならない。

相模原市において平成16年度に導入され、一部試行されている新たな職員評価制度は、改革の最初の一步に過ぎない。職員の評価を、勤勉手当、昇給、昇任等に反映させ、能力と実績に応じた給与制度へと転換することが必要である。また、事務職・技術職・保健師・保育士等、それぞれの職種の専門性、難易度等に応じた給料表を個別に策定し、業務の内容に応じた給与体系を検討する必要がある。「相模原方式」の制度へ再構築することによって、現行の、総じて年功序列型となっている給与制度から、職責と実績に応じた給与制度へと転換することが重要である。

➡ 7 ビジョンの実効性を担保するために

ビジョンを実現し、その実効性を担保するためには、政策評価や事務事業評価と連動して、その進捗状況を管理することが重要である。事務事業評価等の行政評価と連動することによって、個々の具体的な取組みについて、見込まれる成果を事前に十分検討し、達成目標をできるだけ数値化・指標化して掲げるとともに、達成期限を明確にし、事後、取組みの成果・効果を検証できるように、都市経営ビジョンの策定と併せて、具体的な行動計画を策定しなければならない。

政策評価等の行政評価を行うとともに、行動計画の進行を管理し、成果・効果の評価するために、有識者、市民などからなる組織を設置し、市長のリーダーシップの下、一定の財政フレームに基づいて、取り上げるべき行政課題について優先順位を示し、今後の取組みスケジュールを具体的に示す必要がある。

今回策定されることとなる都市経営ビジョンの他、相模原市には、総合計画や都市計画マスタープランといった都市経営に係る重要な総合的計画が、既に複数存在している。これらの計画は、抽象的には一定の整合性が図られてはいるものの、策定目的や策定期限、計画期間の違いなどから計画内容にズレがみられるなど、市民にとって、相模原市の都市経営の実態が分かりづらい状況となっている。今後は、都市経営に係る重要な計画については、単に整合性を図るだけでなく、統一的に示された人口・財政フレーム・実施計画・行政評価を基軸として、時間をかけながら、改めて市民に分かりやすく示していく必要がある。

資料編

➡ 1 審議経過

	日 時	内 容
第 1 回	平成 16 年 6 月 23 日 (水) 19:00~21:30	1 委嘱状交付 2 自己紹介 3 設置運営要綱説明 4 委員長・副委員長互選 5 傍聴取扱い 6 議題 (1) 経過・資料説明 ア 取組の経過 イ 行財政運営対策会議報告書の概要 (2) 今後のスケジュール
第 2 回	平成 16 年 7 月 14 日 (水) 13:30~15:45	1 議題 (1) 会議録の作成について (2) 今後の都市経営の基本方向について (3) 市民アンケートについて
第 3 回	平成 16 年 8 月 12 日 (木) 19:00~21:00	1 議題 (1) 市民サービスにおける負担と受益の関係について (2) 歳入・歳出構造について (3) 都市経営ビジョン全体フレームについて (4) 都市経営シンポジウムの開催について
第 4 回	平成 16 年 9 月 10 日 (金) 19:00~21:00	1 議題 (1) 業務の IT 化について (2) 業務のアウトソーシングについて (3) 都市経営シンポジウムの開催について
第 5 回	平成 16 年 10 月 1 日 (金) 19:30~21:30	1 議題 (1) 人事管理制度について ア 給与制度について イ 職員評価制度について ウ 職員定数について (2) 「公共サービスと暮らしの満足度に関する市民意識調査」中間報告
第 6 回	平成 16 年 11 月 2 日 (火) 19:00~21:00	1 議題 (1) パートナーシップの推進について (2) 都市経営シンポジウムの開催について

さがみはらの新しい都市経営シンポジウム	第1回	平成16年11月12日(金) 19:30~21:30	テーマ	市民とのパートナーシップ (市政運営への市民参加などについて)
			参加者数	82名
			パネリスト	斉藤 奈美 (相模原いきごみ隊スタッフ) 野中 保 (ビジョン策定委員) 小川 勇夫 (相模原市長)
	第2回	平成16年11月22日(月) 19:30~21:30	テーマ	自治体の経営改革 (顧客主義・成果主義など民間における経営手法の導入について)
			参加者数	101名
			パネリスト	小森 治 (セントラル自動車株式会社取締役社長) 吉田 修一 (ビジョン策定委員) 小川 勇夫 (相模原市長)
	第3回	平成16年11月25日(木) 19:30~21:30	テーマ	都市内分権 (地域の課題を住民が主体となって解決できる仕組みについて)
			参加者数	56名
			パネリスト	木場田 文夫 (川崎市総合企画局政策部長) 日原 一智 (ビジョン策定委員) 小川 勇夫 (相模原市長)
第7回	平成16年11月26日(金) 19:30~21:30	1 議題 (1) 顧客満足度向上を目指した行財政運営について (2) 都市内分権について		
第8回	平成16年12月10日(金) 19:30~22:00	1 議題 (1) 提言書の骨子について		
第9回	平成16年12月21日(火) 19:30~21:30	1 議題 (1) 提言書(案)について		
第10回	平成17年1月11日(火) 19:00~20:30	1 議題 (1) 提言書(案)について		

➡ 2 設置要綱

さがみはら都市経営ビジョン策定委員会の設置及び運営に関する要綱

(趣旨)

第1条 この要綱は、さがみはら都市経営ビジョン策定委員会（以下「委員会」という。）の設置、運営等について必要な事項を定めるものとする。

(委員会の目的)

第2条 行政と市民や地域団体、企業など多様なまちづくりの担い手によって、協働と分権による都市経営を確立させるため、将来を見据えた都市経営のあり方についての検討を行い、市長に提言することを目的とする。

(委員)

第3条 委員会の構成は、別表のとおりとし、市長が委嘱する。

(任期)

第4条 委員の任期は、平成16年6月23日から平成17年3月31日までとする。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に、委員長及び副委員長を置く。

2 委員長及び副委員長は、委員の互選によって定める。

3 委員長は、委員会を統括し、委員会の議長となる。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集する。

2 委員会の会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。

3 委員会の議事は、出席議員の過半数で決し、可否同数のときは議長の決するところによる。

(傍聴の取扱い)

第7条 傍聴については、相模原市審議会等公開基準（平成10年10月15日施行）に定めるところによる。

(会議録)

第 8 条 委員会の会議録は、議事の概要を記録することによって作成する。

(会議録の公開)

第 9 条 会議録は、相模原市行政資料コーナーに備え置き、閲覧に供するものとする。

(関係者の出席等)

第 10 条 委員長は、必要があると認めるときは、関係者に出席又は資料の提出を依頼することができる。

(庶務)

第 11 条 委員会の庶務は、企画部企画政策課が行う。

(委任)

第 12 条 この要綱で定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

- 1 この要綱は、平成 16 年 4 月 1 日から施行する。
- 2 この要綱の施行後、最初の委員会の会議は市長が招集する。

別表 (第 3 条関係)

区 分	人 数
学 識 経 験 者	2 名
団 体 推 薦 者	4 名
相模原市自治会連合会	(1 名)
相模原商工会議所	(1 名)
相模原青年会議所	(1 名)
市民活動団体	(1 名)
公 募 委 員	4 名

▶ 3 委員名簿

	氏名	役職	備考
1	辻 琢也	委員長	学識経験者(政策研究大学院大学 教授)
2	野中 保	副委員長	団体推薦(相模原市自治会連合会)
3	吉田 修一		団体推薦(相模原商工会議所)
4	西本 敬		団体推薦(相模原ボランティア協会)
5	赤柴 美重子		公募委員
6	津川 恒久		公募委員
7	日原 一智		公募委員
8	松田 宏		公募委員