

平成 26 年 9 月 25 日

市川市長  
大 久 保 博 様

市川市市政戦略会議  
会長 栗 林 隆

厳しい財政状況や少子高齢化の進展などの諸課題に対して、本市がより効果的に対応できるようにするため、市川市市政戦略会議条例第 2 条第 1 項に基づき、下記事項について、添付のとおり建議いたします。

## 記

### 建議する事項

#### 未来の市川市に向けた提言

- 1、「魅力あるまちの創造」について
- 2、「行財政改革の推進」について

# 建 議

～未来の市川市に向けた提言～

平成 26 年 9 月 25 日  
市川市市政戦略会議



## はじめに

市政戦略会議は、市民の暮らし向きを良くするために一貫した審議を重ねてきた。今回は、平成 26 年 9 月末日の任期満了を控え、本市がこれからも成長し、活力を維持していけるような、未来の市川市に向けた提言を建議として取りまとめた。審議では、厳しい財政状況を踏まえて、少子高齢化等の山積する問題に対応するため、各委員がそれぞれの専門の立場から活発な議論を行った。

地方分権の推進に関する法律が整備されてから久しいが、バブル崩壊後の失われた 20 年を背景に本来の財源である税収が低迷し、東京都以外の地域では苦しい財政運営を強いられている。従って、地方公共団体も民間並みの経営力が問われる競争の時代が到来したと言えよう。当会議では、本市がこうした都市間競争に勝ち抜いていくために、地域住民に選ばれる地方公共団体として成長していくこと、そして、基礎的行政サービスは後退させずに持続していくことに焦点を当てた。これらの諸点から、魅力あるまちの創造と行財政改革の推進を柱とした提言を行った。

魅力あるまちの創造においては、本市の豊富な施策メニューを活かし、各施策を体系的に結び付け、まちとしての魅力を高めるためのサイクル作りを進めるよう提言している。また、行財政改革の推進は当会議のベースにある一貫した最重要テーマであり、建議においては、当会議の集大成として行財政改革のあり方を中心に提言した。

国（中央政府）の平成 26 年度当初予算のプライマリー・バランスは約 18 兆円の巨額赤字であり、その中身は義務的経費の社会保障が年々膨張し、公共工事等の投資的経費は減少する一方である。国から地方へのトランスファー（地方交付税・補助金）が先細りになる傾向が顕著であり、地方経済の疲弊に拍車をかけている。アベノミクスをひとつのきっかけとして、株高・円安にシフトしたのは周知の事実である。円安を背景に自動車に代表される輸出産業が高収益に転じ、景気動向のマクロ指標は持ち直しつつある。しかし、地方都市の景気低迷のトンネルは長く、地域住民の生活は依然として厳しい。

東京都と江戸川を挟んで好立地にある市川市は、3 年ぶりに地方交付税の不交付団体に移行した財政力指数の高い団体である。しかし、予算編成において市税の推移が不透明な状況で、扶助費の増加傾向に加えて一般会計から国民健康保険特別会計に対する多額の法定外繰り入れなどがあり、中期財政見通しは厳しい。平成 25 年 9 月、我々市政戦略会議は「受益者負担の原則から公共施設の使用料を値上げすべきだ」との答申を行った。平成 26 年 8 月には、大久保博市長は公共施設の使用料を最大 3 倍値上げする方針を明らかにした。我々の答申を受けた形での市長の表明により行財政改革は一步前進し、真剣に議論を積み重ねてきた我々にとって大きな励みとなった。

最後に、今回の建議は市政戦略会議の集大成である。「市民の暮らし向きを良くするため」に、建議における提言を積極的に取り入れて、さらなる行財政改革を断行して頂くことを強く期待している。

平成 26 年 9 月

市川市市政戦略会議  
会長 栗林 隆

## 目 次

I. 未来の市川市に向けた提言	4
1. 今、市川市に求められていること	
2. 「成長」と「持続」に関する2つの提言	
・ 提言①：魅力あるまちの創造	
・ 提言②：行財政改革の推進	
3. 行政運営全般を貫く3つの視点	
II. 提言①「魅力あるまちの創造」について	9
1. 市の施策1：積極的なシティセールス	
2. 市の施策2：快適で安心な住生活の整備	
3. 市の施策3：住民参画による活気あるまちづくり	
III. 提言②「行財政改革の推進」について	15
1. 必要性の判断：行政の「しごと」の総点検	
2. 主体性の検討：公民の役割分担の見直し	
3. 効率性の追求：業務効率の更なる追求	
IV. 「成長と持続」を実現するために	18
1. 「オール市川市」の意識改革	
2. 各種計画等の確実な推進	
3. 小さくて賢くて小回りの利く市役所づくり	
V. 市川市市政戦略会議委員名簿	19
VI. 会議の開催状況	20

## I. 未来の市川市に向けた提言

### 1. 今、市川市に求められていること

第2期市政戦略会議は、厳しい財政状況に対応するための改革の拠りどころである「行財政改革大綱」の策定に関する審議を皮切りとし、「使用料・手数料の見直し」や「公の施設の経営効率化」など、重要で優先的に対応が求められるアクションプランについて、学識経験者、関係団体、市民といった様々な立場から大いに議論を交わし、「答申」という形で市長に対して一定の方向性を提案してきたものである。

しかし、大綱は策定したものの、スタートからまだ日が浅いこと、また、国の経済政策に対する市場の反応は未だ決定的な好景気感の様相を呈していないことなどから、本市を取り巻く経済情勢についても、「劇的に好転した」とは言い難い状況が続いているのが現状である。

そして、全国の自治体が「少子高齢化」という社会問題に苦しむ中、我が国の地方自治体の在り様は、少しずつ変化してきている。「自治体が、積極的に観光資源や行政サービスをアピールし、外部から人々を呼び込もうとする変化」である。極端な表現をすれば、「国に依存するだけで有効な独自施策を打ち出さない自治体は、もはや淘汰される時代である」と言えよう。

これまでの答申の中でも折に触れて提言してきたところであるが、こうした「本格的な自治体間競争の時代」に突入していることを本市もしっかりと認識することが第一歩であると考えます。待っているだけではなく、人々のニーズを積極的に捉え、厳しい財政状況の中においても、限りある原資をより効果的な施策に対して注入し、ヒトやカネを地域に呼び込もうとする、いわゆる「シティセールス」の発想が何よりも求められているものと切実に感じるところである。

当会議としては、本市が住民サービスの安定的な供給を図りつつ、「選ばれる魅力ある自治体」として成長していくための戦略的な施策の具体案について、「建議」という形でここに提言するものである。

## 2. 「成長」と「持続」に関する2つの提言

少子高齢化社会の現代においても、人口を維持し、あるいは増加させている自治体がある。そして、こうした自治体の中には、潤沢な財政力を背景とした大味な政策ではなく、身の丈を理解し、今ある材料や資源を小気味よく駆使して「人口の流入」増に成功し、自治体として「成長」している事例もあるのである。

本市はどうか。東日本大震災を機に人口が減少し、その後、少しずつ回復傾向が見られるが、一進一退の状況が続いているのが実状である。しかし、ここで大切なことは、目先の微増微減に振り回されることなく、現在の人口動態のメカニズムをしっかりと精査し、若い子育て世代を中心として住民を積極的に呼び込み、自治体として「成長」し続けていく、ということである。そして、これを実現させるためには、積極的なシティセールス等による、「魅力あるまちの創造」が不可欠であると考えるところである。

一方、既に住んでいる住民への対応も忘れてはならない。無論、余剰的な行政サービス等については厳しく削減していくべきであるが、生活に直結するような基礎的な行政サービスについては、これまでと同水準を堅持していくことが必要であり、これについては、常に見直しを行う姿勢、即ち行財政改革の推進が不可避であることは言うまでもない。ちょうど車の両輪のように、先に述べた「成長」と対を成すものとして、行政運営の「持続」についても、今回、重要視すべきポイントとして提案するものである。

当会議では、本市が抱える様々な課題に対し、上記の「成長」と「持続」の発想を踏まえ、以下の2つの点について重点的に提言するものである。なお、建議は、この2つの提言の解説をベースとし、構成されているものである。

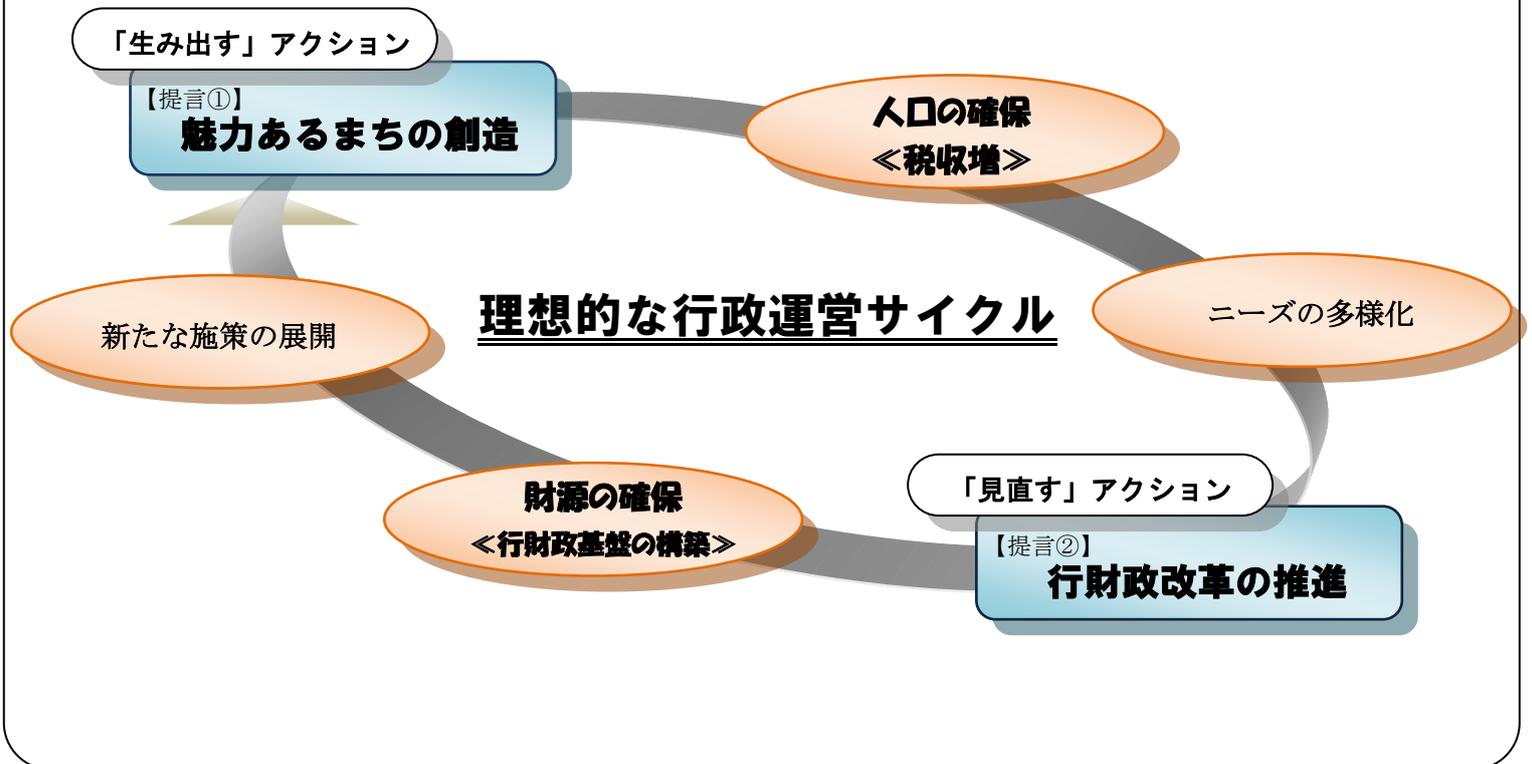
### 提言事項

提言①「魅力あるまちの創造」

提言②「行財政改革の推進」

また、右ページに、建議全体に関する概要のイメージ図を掲載したので参照されたい。

「魅力あるまちの創造」と「行財政改革の推進」による相乗効果



《「魅力あるまちの創造」と「行財政改革の推進」による相乗効果》

厳しい財政状況や少子高齢化問題等の困難な社会情勢を見据え、自治体間競争に打ち勝ち、市川市が「成長」していくための「生み出す」アクションとして「魅力あるまちの創造」を、そして厳しい状況であっても輝ける市川市を「持続」するための「見直す」アクションとして「行財政改革の推進」を柱として打ち出し、それぞれが図のごとく作用し合って相乗効果を発揮させ、より効果的に諸問題に対応するためのサイクルを構築していくことが、「理想的な行政運営」の姿であると提案するものである。

### 3. 行政運営全般を貫く3つの視点

前述した2つの提言それぞれの内容については、ある程度どの地方自治体においても当てはまる内容であると思われるが、本市が「魅力あるまちの創造」と「行財政改革の推進」に取り組む際には、当然、「市川市の実状」を十分に加味したものであるべきである。

以下の「3つの視点」は、2年間の審議の中で、様々な場面において提案してきたものであるが、少なくとも現時点における本市の取り組み状況としては、まだまだ発展途上、不十分な内容であると言わざるを得ない。また、市長への建議に向けて聖域なくあらゆる分野に対して議論を交わしてきた今回の審議においても、やはり集中的に意見・提案がなされたものであったため、ここに改めて提案するものである。2つの提言に基づく各種施策を立案・実行するにあたり、本市固有の視点として、首尾一貫して根底に持ち続けるよう強く訴えたい。

《3つの視点》

**【協働の視点】 【若者参画の視点】 【ICTの視点】**



#### 【協働の視点】

現代日本の自治体運営について、「協働」のキーワードを外して考えることは難しい。本市においても然りで、2つの提言ともに「協働」の観念を十分に取り入れた施策の展開を心がける必要がある。

「まちを創造」するとき、住民、企業、ボランティア団体等と行政がともに作り上

げれば、リアルなニーズが反映された魅力あるまちづくりとなるだろう。また、「行財政改革」に取り組むとき、例えば既存のサービスの担い手について、「協働」の視点に基づいて幅広く対象を模索しなければ、人的資源・財政資源ともに厳しい現代においては、サービス水準の維持はおろか、やがて後退を余儀なくされる日が来るかもしれない。

「協働」に関して、本市は「ボランティアNPO活動センター」を開設するなど、いくつかの取り組みを進めているが、単に居場所を作るだけではなく、市民や企業、行政等の役割が明確化された条例やガイドライン等を制定し、各施策に「協働」の概念が積極的に取り入れられるような仕組み作りが重要である。

### 【若者参画の視点】

特に、自治体が「成長」するための「魅力あるまちの創造」に関しては、若者世代の参画が欠かせない。当然ながら、まちづくり活動の担い手は、より多くの世代によって構成されるべきではあるが、子をはぐくみ、これからの市川市を支える世代の参加については、「当事者意識の醸成」という観点からも、より強力にバックアップしていくべきである。人口構造の「高齢化」を止めることは難しいかもしれないが、まちづくり活動への参加者の「高齢化」傾向については、積極的な働きかけによって防ぐことができると考えるからである。

### 【ICTの視点(検証と活用)】

本市では、これまでも様々な行政サービスや業務等に対して、積極的にICT化を進めてきており、数ある自治体の中でも「IT先進市」と呼ばれている。

しかし、「大量定型業務を平易に処理できる技術」等については、ほとんどの分野で導入が済んでいる感があり、ましてICTが生活の細部にまで広く普及してきている今、本市においても「導入された技術の妥当性」や「各技術間の繋がり」等について、本格的に「ICT分野の検証」を行う時期が到来していると言えよう。

例えば、それぞれの部署が分野ごとにICTの可能性を深く掘り下げてきたと思われるが、今度はそれを「市民生活の観点に立ち、各システムが横断的なネットワークを形成しているか」という視点で見直すことは、意義のある検証である。これらの検証が、ひいては新しいシステム構築の大いなるヒントとなるからである。

また、東日本大震災以降大きく注目されていることだが、有事の際のICTを活用した連絡体制の整備等についても検証しておく必要があるだろう。「平時」でなければ「有事」の準備はできないということを念頭に、各地域のコミュニティを巻き込んで今のうちからスキームを構築しておくべきである。

いずれにしても、これからは「技術を先取りする」ということだけに主眼を置くのではなく、「市民生活の実態」や「市民ニーズ」等を十分に探って検証し、これらに基づいた「ICTの導入」というものが肝要であると提案するものである。

## II. 提言①「魅力あるまちの創造」について

### ◇「施策」に関する本市の現状

今回の審議の中で、様々な分野に対して各委員から多くのアイデアが提案された。これに対し、「現在、既に本市で取り組まれている施策」との突き合わせを行うため、事務局から資料が提示されたが、率直な意見として驚いたことは、「ある程度バラエティー豊かに事業メニューが揃っていること」であった。会議メンバーではない一般の市民が資料を見たとしても、ほぼ同様の印象を持ったことであろう。これはなぜなのか。審議では、まず「広報活動が不徹底なため市民に施策の内容が十分伝わっていないこと」、そして「各施策が縦割りのため、隙間のニーズが拾いきれていないこと」に原因があるとして、盛んに意見やアイデアが提起された。

### ◇「魅力を高める」サイクルの構築

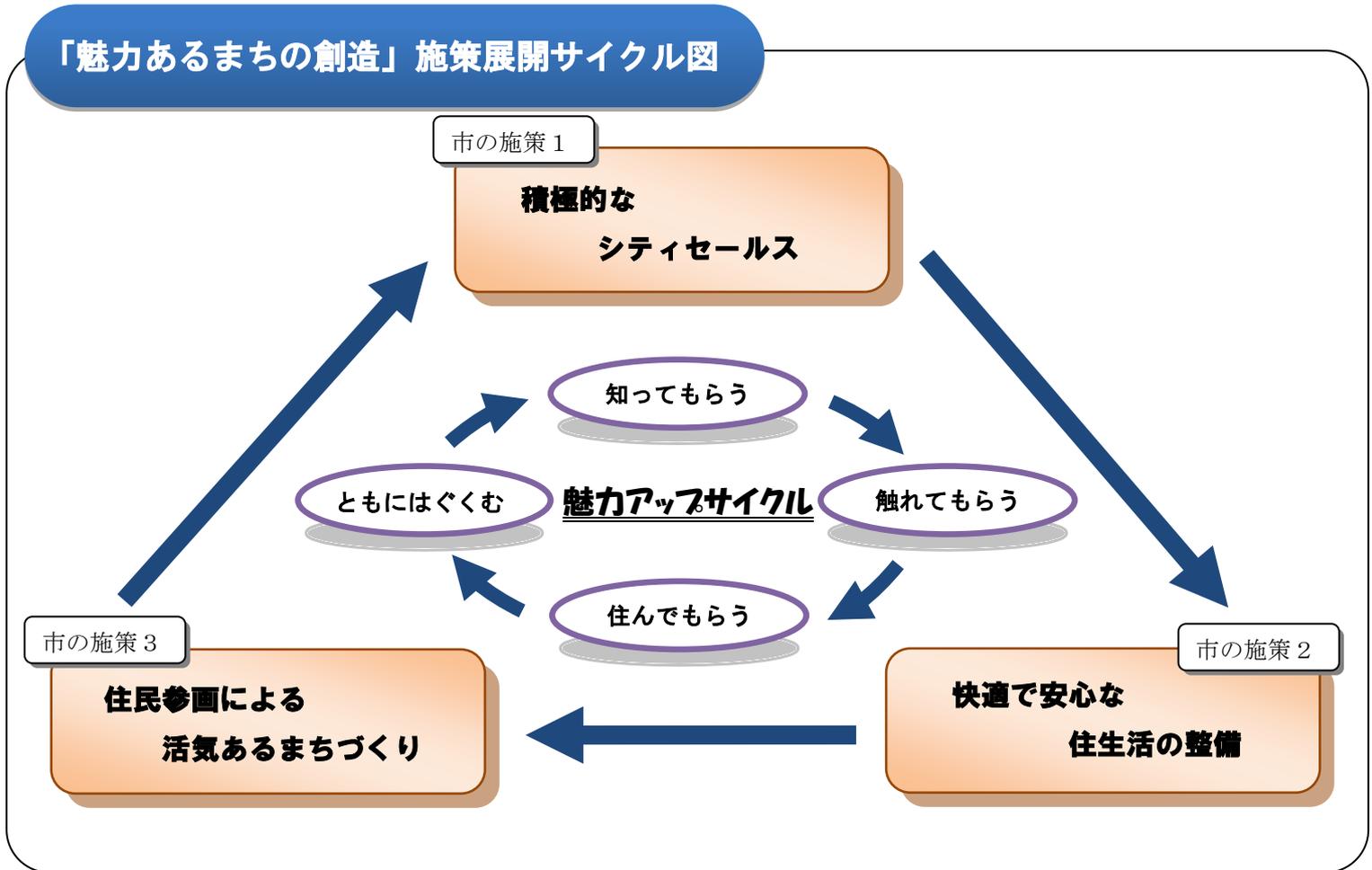
今回、当会議が提案する「魅力あるまちの創造」は、次ページに示したように、各施策を相互リンクさせ「魅力を高める」ために大局的な見地に立って一つのサイクルを形成する、ということが最大のポイントである。前述したように、本市の現状は残念ながら施策間の結び付きが甘い、しかし幸いなことにアラカルトは十分である。この 一品一品の素材を結び付けてパッケージ化し、「ヒトやカネを地域に呼び込む」という明確な目標に向け、魅力を高めるためのサイクルを構築していくことが、何より優先すべき取り組みであると提案するものである。

### ◇戦略的な市場調査の重要性

「シティセールス」をするなら市場調査は必須である。「行政の施策は総じて市場調査が不徹底である」と、当会議でも鋭い意見があった。誰を対象とし、何を満足させる施策なのか。市場調査により、こうした各施策の「狙い」をクリアにすることは、施策の効果を飛躍的に高めるだけではなく、厳しい財政状況下でも優先すべき事案を炙り出すという意味において極めて有効な手段である。「市民の声への真摯な傾聴」として、戦略的な市場調査の徹底を忘れてはならない。

### ◇専門チームの編成

今回のサイクル作りに際し、「トータルコーディネートをする専門チームの編成」についても合わせて提案したい。先に述べた3つの視点をチームコンセプトに据え、「視点を十分に踏まえたサイクル作り」のために各関連部署からそれぞれ職員を出す。組織を横断的に渡ることが苦手な行政職員にとって、このような形で各施策を結び付けるために重点的に取り組むステージを作らなければ、劇的な変化や効果を生み出すことはできないものと警鐘を鳴らすものである。



### 《「魅力を高める」サイクル》

人々が集い、活気に満ちあふれた「魅力あるまち」にするためには、上図のように、

- 「まち」の資源や特筆すべき行政サービスを市の内外に積極的に発信する。
- ↓ 人々に買い物や観光等を目的として来訪してもらい、
- ↓ 「まち」に触れ、リピートあるいは定住してもらい、
- ↓ ともに活気ある「まち」をはぐくんで魅力を高め、
- それが新たな資源・PRポイントとなって更なるニーズを開拓する。

といった、一連のサイクルを構築して回していくことが肝要である。そして、こうした「魅力アップサイクル」を下支えし、実現するための具体的な方策として、

- ・市の施策1：積極的なシティセールス
- ・市の施策2：快適で安心な住生活の整備
- ・市の施策3：住民参画による活気あるまちづくり

以上3点を提案する。なお、これらに関する個別具体的なアイデアについて、次ページ以降に項目ごとに列挙していくため、今後の施策展開の参考にされたい。

## 1. 市の施策1：積極的なシティセールス

「知ってもらい、触れてもらう」ための積極的なシティセールスについて、以下のとおり提案する。

### ◇文化・伝統・自然などの積極広報

本市の特徴を説明する時、「文化・伝統・自然」を外して語ることはできないだろう。とりわけ、行徳の「神輿づくり」については、地元住民ですら意外と知らない、市川市の誇りとも言うべき文化・伝統の粹(すい)である。このほかにも、各地域の市民まつりや北部の豊かな自然など、本市が持つアピールポイントを一つひとつ挙げていけばきりがないほどである。

しかし、残念なことに、「良い素材を活かすためのPR活動が不足している」という意見が審議の中でも大勢を占めた。もちろん、当会議としても、広報紙やWebサイトなど、本市が「一般的に考え得る範囲のPR活動は一通り行っている」ということを前提に「不足している」と意見しているのである。冒頭に述べたように、日本全国の自治体が「我がまちのPR」に必死になっている現代においては、紳士的な取り組みの中にも泥臭さを伴うような、貪欲な積極広報の展開が重要である。

### ◇立地を活かした街づくり

本市は「文化・伝統・自然」といったPR素材に加え、「首都東京に隣接している」という好立地にある。まして、東京外郭環状道路の全面開通が平成29年度に見えてきた今、この機を逃してはならない。

外環道開通により慢性的な交通渋滞が解消され、本市の交通インフラの利便性が飛躍的に向上する。これは、「物流の利便性」が飛躍的に向上することも意味している。「首都近郊の好立地」＋「充実した交通インフラ」＝「千葉県市川市」という発想やキャッチコピーが業界に浸透すれば、前項の「観光客」のみならず、「優良企業」の誘致についても明るい材料となり得るだろう。企業誘致はやがて雇用を創出し、税収増や地元商店等への還元といった、経済波及効果となって本市に潤いをもたらすことも期待できる。

また、外環道の沿線に整備する「道の駅」についても忘れてはならない。今、市当局によって様々なアイデアが練られているとのことだが、他市・他施設との「差異化」を念頭に置いて取り組みを進めるよう切望したい。どの「道の駅」にもあるような施設整備はやめるべきであり、「市川市ファンを増やす」という明確な目標を持ち、準備していったほしい。もちろん、「休憩機能」など、「道の駅」として必ず附帯すべき施設等についてはこの提案から除外するものだが、それ以外については、是非、積極果敢に新しいアイデア満載の施設作りに取り組むよう提案するところである。

## 2. 市の施策2：快適で安心な住生活の整備

「触れてもらい、住んでもらう」ための快適で安心な住生活の整備について、以下のとおり提案する。

### ◇子育て支援策の充実化

まずは「待機児童対策」である。待機児童の問題は、横浜市の例が雄弁に物語るように、「解消宣言によって新たな需要が掘り起こされ、別の待機児童が生まれる」といったような非常に難しい課題を内包しているのが特徴である。しかし、「ヒトを呼び、人口を増やす」という目標のもと、若い世代に安心して移住してきてもらうためには、当然避けては通れない。審議では、保育園等の施設の充実だけではなく、子育て支援メニューの充実化についても多くの提案がなされた。

先述したとおり、本市では、「施策メニュー」が大幅に不足しているわけではない。子育て支援メニューにおいても然りで、実際には様々な取り組みがなされ、こうした行政サービスを享受する家庭も決して少なくないのである。

それなのに平成25年4月1日現在で待機児童数が県下ワースト1位であるのはなぜか。もちろん、「保育園不足」という物理的な要素も多分に含まれていると思われるが、当会議としては、冒頭でも述べた、「せっかくの「施策メニュー」が広く深く周知されていないこと」、また、「事業が縦割りで有機的に機能しておらず、非効率になっていること」が背景にあるということを重ねて強調しておきたい。そして、これらを是正するためには、本市の子育て世代が何を求めているか、どういう支援形態を望んでいるかといった、「需要に対する緻密な市場調査」が極めて重要であることも付け加えるものである。市場調査を伴わず、どれだけ保育園という「ハコ」をたくさん作って数字上の帳尻を合わせてみても、恐らく第2第3の待機児童を生み出すだけで、抜本的な対策にはならないものと考え。つまり、ハードとしての「ハコ作り」、そしてソフトとしての「支援メニューの充実化」、この両輪を同時的に回していくことで、より有効な待機児童「対策」になっていくものと考えるところである。

### ◇健康支援施策の充実化

「快適な住生活」という言葉の中には、「健康で豊かな人生」というニュアンスが含まれる。そして、人がいつまでも健康でいるためには、療養施設の充実もさることながら、予防医療としての「健康増進」の発想が大切である。もちろん、「健康づくり」自体はそれぞれ個人の問題・責任ではあるが、例えば本市における高齢者（65歳以上）の医療費は、平成24年度決算ベースで自己負担分と保険者分とを合わせると約468億円となっており、行政としても看過できない大きな社会問題となっている。

本市では、子育て支援施策同様、健康支援施策についても積極的に展開しており、

一定の評価ができる。しかし、人気の教室や講座は順番待ちが続いているなど、施策のボリューム等についてはいくつかの課題も残している。また、他市の取り組み事例を引用した提案を踏まえ、成人病予防等の観点から、「事業の対象年齢を55歳以上などに引き下げるべきである」との意見が出され、全会一致で採択された。

また、「客観的な指標の導入」についても提案したい。「事業を行っている」として満足するだけでなく、「市川市では〇歳以上を対象に事業を展開し、〇歳以上の疾病率や介護率は全国平均よりこれだけ低い」といったことを客観的なデータとして対外的に示すことができれば、これは間違いなく「まちとしての魅力」として大いにPRできる材料となる。

ただし、重ねて言うが、「健康」とはあくまで個人の自助努力の賜物である。財政状況がまだまだ厳しい本市において、短期的には上記のようなリード型の事業で良いと思われるが、長期的には「健康である人や健康維持に努力する人に対し、何がしかのインセンティブを供与する」といったような、いわゆるサポート型の施策にシフトしていくべきである。

#### ◇住環境の整備

整備された美しい街並みや景観が「魅力あるまち」の条件の一つであることは言うまでもない。東京に近接する本市の大きな特徴の一つが「ベッドタウン」である以上、住環境を整え、安全で暮らしやすい街を提供することは、「ヒトを呼び込む」ために必須の取り組み項目であると言える。

この住環境整備を促進する上で、近年、問題となっているのが管理不全な「空き家」である。本市のみならず全国規模で自治体が頭を悩ませている社会問題であり、本会議でも議題の一つに取り上げられた。本市では平成24年度に「市川市空き家等の適正な管理に関する条例」を制定し、対策に乗り出している。しかし、「空き家」を巡っては、所有者の特定が困難な物件や、税制上の問題等で取り壊しを渋る物件など、条例制定後も改善が難しい事案も少なくないというのが実状である。

当会議では、こうした本市の取り組みに一定の理解を示しつつ、一方でもっと「空き家の利活用」に関する対策に注力して欲しいと提案するところである。リフォームにより住民たちが憩うシェアハウスのような施設等に改造できる物件については、改修や模様替えに要する費用の一部を助成したり、Webサイト等の活用により、貸し手と借り手のマッチングに市が介入するなど、積極的に「空き家の利活用」に関する施策の展開を図るべきである。

「空き家」対策は、「今ある空き家に対応すること」と「将来空き家にさせないこと」の2つが両輪となってはじめて大きな効果をもたらすものである。管理不全な「空き家」は今いる住民に危険と不衛生な環境をもたらすばかりでなく、「魅力あるまちの創造」に関しても大幅なイメージダウンを生じる。「適正管理」を促す厳しい施策と、「利活用」を推進する柔軟な施策の両立が急がれるところである。

### 3. 市の施策3：住民参画による活気あるまちづくり

「住んでもらい、ともにはぐくむ」ための住民参画による活気あるまちづくりについて、以下のとおり提案する。

#### ◇協働によるまちづくり

ここまで、子育てや健康を支援する「ソフト面の施策」、住環境を整備する「ハード面の施策」、そしてそれらを総合的に内外にPRする「積極的な広報活動」と、魅力あるまちづくりのための方策について具体的に述べてきた。そして本項では、これらの具体策を展開する上で、最も重要な「主体・担い手」について触れたい。

趣味・趣向の世界でも同じことが言えると思うが、「他者にお膳立てしてもらったもの」を我が事として興味深く受け止める人は少ない。「まちづくり」についても同様である。行政が機械的にお膳立てした「まちづくり」に対して、長年魅力を感じ続けてくれる人は少ないと思われる。自分が汗をかき、失敗し、例え上手ではなくとも、自分の手で創り上げた「まち」に対して、人は喜びや愛おしみといったものを感じるのではないだろうか。自分の「まち」にこうした愛情を感じ、「ふるさと」を感じてもらうためには、やはり「協働」によりまちをつくっていく必要があると考える。

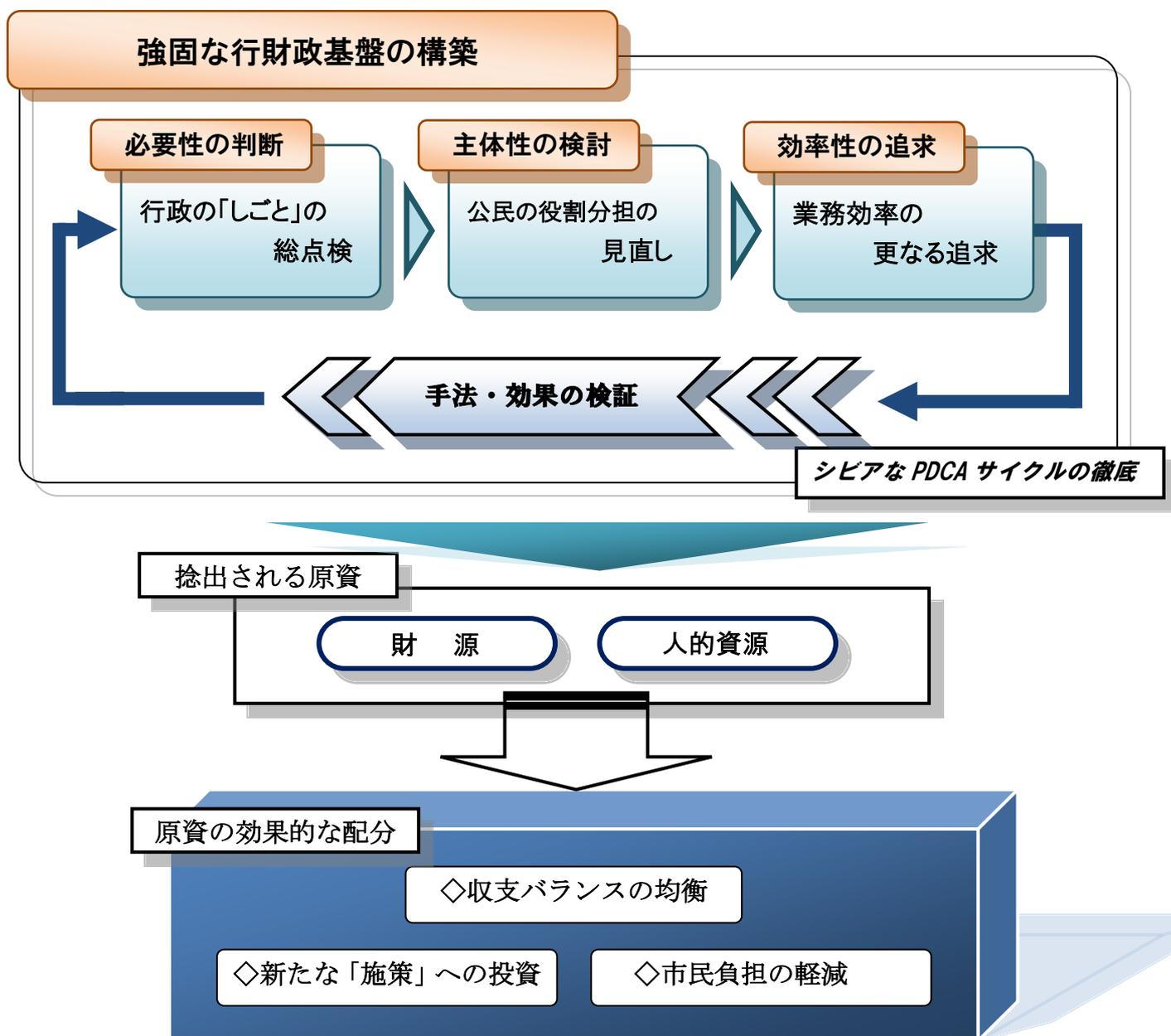
「3つの視点」の項でも述べたように、今、本市には「協働」の観点が重要である。先に述べた子育て支援策についても、民の力を借りずに行政の一本槍だけで凌いでいける時代ではない。空き家対策についても、民間の英知を借りなければ十分な対策は望めない。

「市民、地域団体、企業、自治体」それぞれがそれぞれの立場から知恵を出し合い、積極的に「まちづくり」に介入し、ともにはぐくんでいくことが大切である。皆が汗をかき、痛みを分かち合った分だけ「まちの魅力」が増幅されるはずである。提言②「魅力あるまちの創造」に関する提案の総仕上げとして、まちづくりの「主体・担い手」に関しては、「協働」により、あらゆる立場の人間たちで賄われるべきものである」と強く主張するものである。

### Ⅲ. 提言②「行財政改革の推進」について

行財政改革は、厳しい財政状況においても、市民サービスの水準を下げることなく経費を削減させるのに効果的な手法である。これまでも行財政改革に関するさまざまな提案を行ってきたところではあるが、建議においても、今、本市で取り組むべき改革について、「必要性の判断」、「主体性の検討」、「効率性の追求」という3つの観点から、改めて提言する。また、これらの改革については、その手法や効果について、丁寧に検証しなければならない。このシビアなPDCAの断行により、本市の行財政基盤はさらに強固なものとなり、これによって捻出される財源や人的資源といった原資については、「収支バランスの均衡」はもちろん、「新たな施策への投資」などについて用いるべきである。

※一連の流れについて、下図参照。



## 1. 必要性の判断：行政の「しごと」の総点検

人口減少、少子高齢化の進展に伴う税収の減という点などを踏まえると、本市においては「これからの行政サービス」だけではなく、「これまでの行政サービス」についても、聖域なくその必要性について総点検しなければならない。全ての市民ニーズを満たすといったような前時代的な発想は捨てるべきである。行政サービスを検討する際には、「市民のニーズに共通項はないか」「他のサービスで代替できないか」といった創意工夫の精神を常に持ち、「選択と集中」による合理的な行政運営を絶えず心がけることが重要である。

### ◇勇気をもって「やめる」、安易に新事業を「つぐらない」

自治体間競争下においては、行政も「経営」の時代である。企業経営のシビアな発想を範とし、民間市場が成熟しているサービスや代替手段の確立されたサービス等については、勇気をもって「やめる」という選択・決断も今後は必要となってくることだろう。

また、行政という世界では、「利用者が少ない」「稼働率が低い」ということが明白であっても、既存の事業をすぐに廃止することがとても難しい。これは、第1期市政戦略会議が「事業仕分け」を通して身をもって経験したことであるが、これを踏まえ、「今ニーズがあるからといって、将来的な見通しを深く検証せずに安易に新事業を「つぐらない」こと」についても合わせて提案するものである。

## 2. 主体性の検討：公民の役割分担の見直し

行政サービスは、民間事業者が行うサービスと異なり、サービスの対価を受益者がすべてを賄うという構造になっていないことが多い。このため、サービスの提供のみが目的化し、サービスの肥大化を招きやすい。また、費用対効果が明確でないため、効率化が図られないこともある。

そこで、民間事業者で提供可能な行政サービスについては、「行政が直接運営する」といった形態そのものについて、徹底した見直しを図るべきである。

### ◇当事者が参画する場の創出と役割分担の明確化

行政サービスを提供する民間事業者、NPO等の市民活動団体、市民には、サービス提供に際し、得意な分野や参加方法がある。サービス提供が効率的・効果的に行われるようにするため、各主体が自由に参画できる場所づくりや役割分担の明確化などを積極的に行うべきである。

### ◇民間ノウハウを活用する提案制度の導入

従来の「役割分担の見直し」は、行政が実施しているサービスが主な対象であった。しかし、例えば、「行政が活かされていない財産」や「行政がまだ実施して

いない画期的な手法」等については、手が回っていないというのが実状である。

そこで、民間事業者や市民等から自由なアイデアを募り、効果があるものについてはそれを実施する「特例的な事業」制度を設けるべきであると提案する。

なお、その際には提案者に採択のインセンティブを与えるなど、アイデアの出し損にならないように工夫すべきである。

### 3. 効率性の追求：業務効率の更なる追求

行政が直接サービスを提供する場合でも、「実施手法の更なる効率化」を図るべきである。今後、本市としては、「小さくて賢くて小回りの利く市役所」を目指すべきであり、これを実現させるにあたっては、職員の意識改革や効率的な組織体制の整備について、これまで以上に推進させていく必要があると考えるところである。

#### ◇ICT化の検証・推進

ICTは物事の本質を保ちつつ、利用者を物理的な制約から解放することを目的とする技術体系であり、サービスの質を落とさずに時間的、金銭的なコストを軽減させることができる。しかし、安易に情報化を進めると、そのことにより逆に非効率になる場合があるため、システムを導入した結果、開発・維持コストとそれを上回る効果があったかどうかを検証する必要がある。また、利便性の向上のため電子申請を導入するなど市民と市役所の両者にとって効率化が図れるよう工夫をすべきである。

#### ◇組織の強化と市職員の能力向上

市役所等の公務員でよく言われるのは、組織・事業が縦割りであるということである。縦割り組織は上下の関係は緊密であるが、横断的な課題への対応は難しい。今後の厳しい社会情勢の中で本市が魅力あるまちであり続けるために、組織は横の連携が取れるような仕組みづくりを行うべきである。

また、職員についても与えられた仕事をこなすだけでなく、積極的に改革に取り組む姿勢を持つべきであり、そのような職員を優遇する仕組みづくりをすべきである。

## IV. 「成長」と「持続」を実現するために

### 1. 「オール市川市」への意識改革

国の経済情勢がまだまだ不安定な中、本市の財政状況も予断を許さない状況が続いている。今後とも、市政にまつわる現行の体制や仕組み等について、行政は絶えず社会情勢に対して臨機応変に改善・創意工夫の改革意識を持ち続ける必要がある。

今回、協働や若者参画等の視点を背景に審議を進めた中で、「変わるべきは行政職員だけなのか」という着想が生まれた。市民、地域団体、企業、行政が一丸となって「未来の市川市」という船作りを進める中で、これまでの意識を改めるべきは「全乗組員」である。「行政におんぶにだっこはもうやめよう」というのが当会議の主張だ。意識改革の先頭を走るのは行政職員であったとしても、同じペースで伴走するように、市民や企業等も意識を変えなければならない時代であると言えるだろう。

### 2. 各種計画等の確実な推進

平成 25 年 2 月、行財政改革大綱に関する答申を行い、その後、大綱の発効、実施計画である第 1 次アクションプランの策定、そしてそれらの進捗状況の確認と、当会議はこれまで行財政改革に関する様々な場面に立ち会ってきた。これらを通して強く感じるのは、他の計画にも言えることだが、「目標設定・進捗管理・完遂能力」の甘さである。目標が定性的で曖昧であったり、積極性に欠ける数値目標であったりと、市民感覚として、不満を感じる計画が非常に多いのが実状である。

行財政改革大綱をはじめとし、本市には立派な計画が多数あるが、「計画を立てること」が目的ではないはずである。シビアな視点で目標を設定し、管理し、そして何よりも強い覚悟で「やり遂げる」ということが極めて重要である。

### 3. 小さくて賢くて小回りの利く市役所づくり

高度経済成長期を契機とし、人口増加による財政規模の拡大、行政サービスの充実と、常に拡大路線をたどってきた我が国が、「人口減少」というタームを迎えた今、折り返しの選択を迫られている。2001 年、国は大きく省庁を再編し、1 府 12 省庁までスリム化を図った経緯があるが、本市においてもまさに同様の対策が求められているものとする。

「行政規模」は、常に世相を反映した形であるべきである。「縦割りによる弊害の撲滅」「事務事業の削減や効率化」「強固な行財政基盤づくり」といったことを念頭に、市の組織体制に鋭いメスを入れ、小さいながらも知恵と工夫を具備し、機動力をもって諸課題に対して一点集中型に対応していけるような、「しなやかでしたたかな市役所」を目指していくべきものと強く提案するものである。

## V. 市川市市政戦略会議委員名簿 (平成 26 年 4 月 1 日現在)

氏名	所属・役職・職業	区分・分野	
栗林 隆	千葉商科大学商経学部 教授	学識経験者	財 政
田口 安克	公認会計士・税理士	学識経験者	財務・会計
大矢野 潤	千葉商科大学政策情報学部 教授	学識経験者	政策・情報処理
杉浦 功一	和洋女子大学人文学群 国際学類 准教授	学識経験者	政治学 ・国際関係論
平田 直	株式会社ちばぎん総合研究所 専務取締役	学識経験者	金融経済
新田 英理子	特定非営利活動法人 日本NPOセンター統括部門長	学識経験者	NPO
青山 真士	市川商工会議所会員	関係団体推薦	地域経済
立川 和子	市川市民生委員児童委員協議会 副会長	関係団体推薦	福 祉
若菜 泰裕	連合千葉 総武地域協議会 市川浦安地区連絡会 事務局長	関係団体推薦	労 働
田平 和精	市川商工会議所 副会頭	関係団体推薦	地域経済
ハリス 貴子	市川市PTA連絡協議会 事務局長	関係団体推薦	教 育
吉原 稔貴	市川市国際交流協会 青年部会長	関係団体推薦	国際交流
木村 直人		公募市民	
幸前 文子		公募市民	
古瀬 敏幸		公募市民	

## VI. 会議の開催状況

開催日	時間	内容	出席者数
平成 26 年 4 月 25 日(金)	16:00～18:00	答申 建議事項の検討	14 名
平成 26 年 5 月 14 日(水)	16:00～18:00	建議事項の検討	15 名
平成 26 年 6 月 11 日(水)	16:00～18:00	建議事項の検討	13 名
平成 26 年 7 月 11 日(金)	16:00～18:00	建議事項の検討 建議案の検討	13 名
平成 26 年 9 月 25 日(木)		建議	