

各 委 員 か ら の 意 見 要 約 等

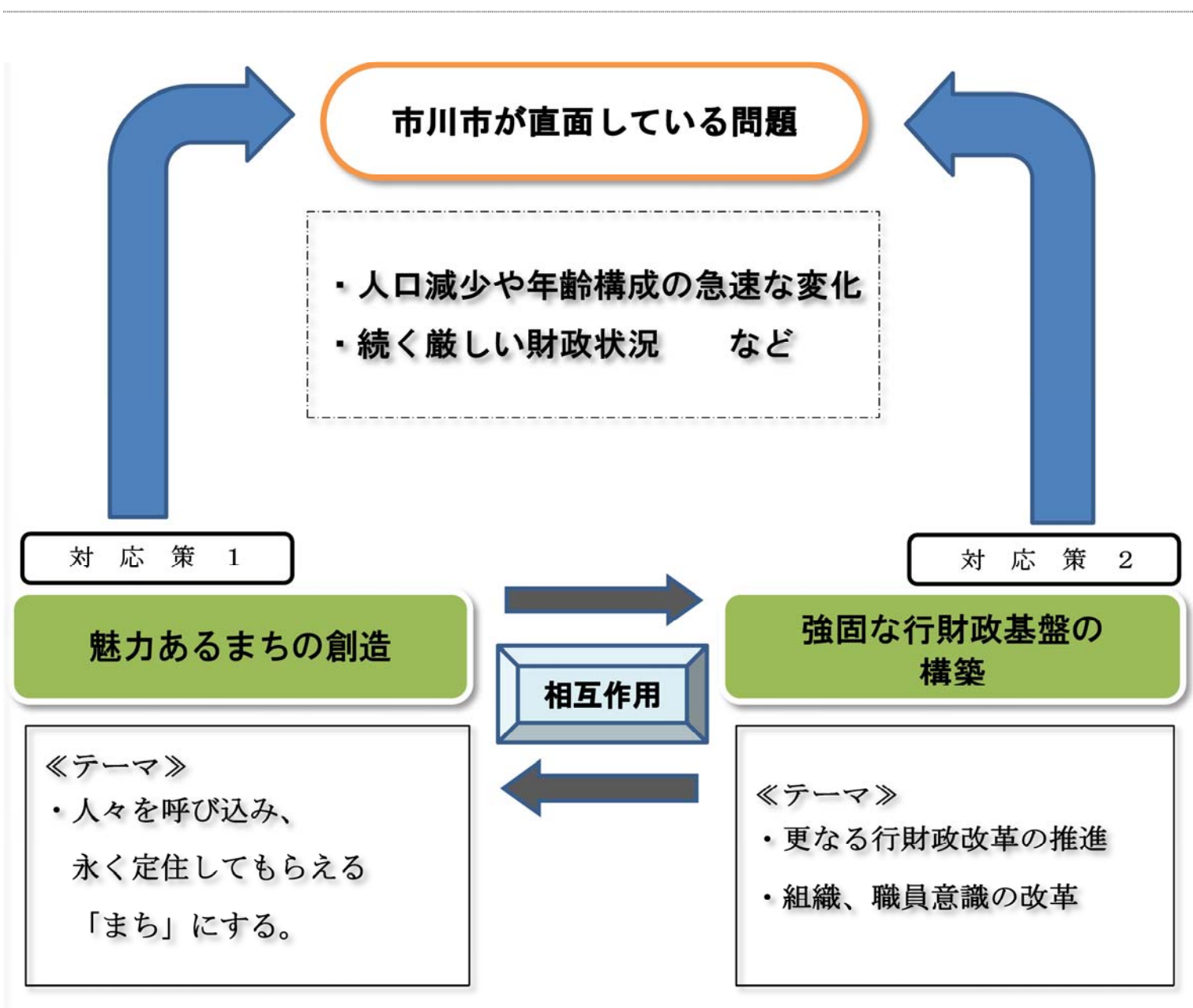
【目 次】

1. 建議全体のイメージ図等・・・・・・・・・・・・・P 1
2. 人々が集まる「魅力ある街」にするための
「柱となる考え方」について・・・・・・・・・・・・・P 5
3. 「行財政改革に関する提言」について・・・・・・・・・・・・・P 1 1
4. 「建議」全般に関するご意見・ご提案等について・・・・・・P 1 9

建 議 全 体 の イ メ ー ジ 図 (案)

◇市川市市政戦略会議として、本市が直面する諸問題に対し、大局的な見地に立った対応策として、「魅力あるまちの創造」と「強固な行財政基盤の構築」の2点を提案するものである。

※ 以下、建議全体のイメージ図。



対応策１：魅力あるまちの創造イメージ図（案）

◇市政戦略会議の考える「魅力あるまち」とは、「人々が集い、活気に満ちあふれたまち」のことである。

テーマ

人々を呼び込み、永く定住してもらえる「まち」にする。

これらを実現させるため、以下のスキームを提案する。

「魅力あるまちの創造」サイクル図

①「人々を呼び込む」ための
施策

③『活気あるまちづくり』の
ための施策

人々が集まる

人々が定住する

②『定住してもらおう』ための
施策

施策を展開する際に踏まえるべき3つの視点

協働による
まちづくり

若者世代の
社会参画の推進

ICT の
積極的な活用

① 「人々を呼び込む」
ための施策

【施策の例】

- ◇文化、伝統、自然など、市川市の魅力の積極的なシティセールス
- ◇東京近郊に位置する、立地を活かした街づくり
- ◇東京外郭環状道路の完成に合わせた施設整備と PR 戦略
- ◇空き家等の利活用（良好な住環境の維持） など

② 「定住してもらおう」
ための施策

【施策の例】

- ◇子育て支援策 ◇就労支援策（女性や若年層を中心に）
- ◇健康・福祉支援策 ◇地域経済対策 ◇防災対策
- ◇公園や街の緑化（やすらぎの場の整備） ◇安全・安心な街づくり
- ◇公共施設の計画的なマネジメント
- ◇空き家の利活用（良好な住環境の維持） など

③ 「活気あるまちづくり」
のための施策

【施策の方向性】

- ◇「活気あるまちづくり」のための施策について、住民と行政がともにアイデアを出し合い、ともにまちをはぐくんでいく。

対応策２：強固な行財政基盤の構築イメージ図（案）

◇本市が直面する厳しい諸問題に耐え得る強固な行財政基盤の構築を目指し、市川市における今後の「行財政改革」のあり方について、以下のとおり提案する。

市川市における 今後の行財政改革のあり方

①必要性の検証

行政の「しごと」の総点検

- (ア) _____
(イ) _____
(ウ) _____

②効率性の追求

業務効率の更なる追求

- (ア) _____
(イ) _____
(ウ) _____

③主体性の検討

公民の役割分担の見直し

- (ア) _____
(イ) _____
(ウ) _____

1、人々が集まる「魅力ある街」にするための「柱となる考え方」について

1

魅力ある街にむけて取り組む3つの柱

①住みがい・働きがい・生きがいのある街

- ・協働のための整備（条例（未）、1%補助、ボランティア支援、・・・）
- ・老人や若者の支援（老人いこいの家、公民館、起業家支援、・・・）
- ・子育て支援（公立保育所、小規模預かり制度、地域子育て支援センター、・・・）

②住みやすい環境の街

- ・都市基盤整備（鉄道、道路、下水、洪水対策、ゴミ処理、・・・）
- ・地域の特色を生かした街づくり（賑わいのある中心、伝統が生きる街、・・・）
- ・良好な住環境（厳しい建築条件、フラワーシティー、・・・）

③先進的な街

- ・ICTの活用（iCAN、eモニター制度、インターネット放送、・・・）
- ・将来にツケを回さない市政運営（財政政策、特定者への偏り・バラマキが無い、・・・）

2

キャッチフレーズは「お客さんにさせておかない市川」

待機児童解消の保育園整備がわかりやすい例だが、要望があるので施設を作るだけでは、その恩恵を受ける年齢を過ぎると、次の恩恵を受けるために、さっさと他の地域に引っ越ししてしまう。長く住みついてもらって、支援を受けた後、納税することで支援する側に回ってもらうのがベストである。

そのためには、「住んでいる人にとって居心地がいい」街を目指したい。出産を機に、地域とのつながりができ、地域に支えられ、見守られながら子育てをして、その経験を次世代につなげるために、自分のできることを少しずつやっていく、そんな生き方をする人たちが増えてくると、街も豊かになる。

そうやって育ってきたこども・若者たちも、自分の住む街に関心を持ち、一人の住民として市の施策に参画することができ、将来の市川市は自分たちが作っていくのだという意識が持てるようになれば、成人になっても市川に住み続ける人が増えるのではないだろうか。

協働・参画の視点から

市川市で策定する様々な計画に、市の役割り、市民の役割り、NPOや企業等民間の役割りを必ず明記し、子ども・若者委員会等、当事者が参画できる場を設置する。

こどもからお年寄りまで、市川市民みんなで作る市川市。

市の職員はそのお手伝い・交通整理をする役割りを担う。

協働条例・ガイドラインを作る。

「責任を持つということは、嬉しいことである」（につぼん子育て応援団のフォーラムで団長の樋口恵子さんがおっしゃっていました）

子育て支援の視点から

ポイント①：自分・我が子に合ったサービスを選ぶ権利を確保する。
（親が主体的に子育てをする）

一律から多様性へ

現在の保育サービスは、市内一律で土曜日も給食を実施している。利用してもしなくても保育料が変わらなければ、必要がない人もお昼ご飯を食べに行かせてしまう。土曜日の給食は別料金にすれば利用者は減る。人数が減れば、近隣保育園を一か所にまとめて保育する等、経費削減の工夫ができる。延長保育に関しても、現在一律になっているので、同じことが考えられる。

園の子育て（教育）方針を提示

幼稚園には、建学の精神より教育方針等がはっきりされているので、親も我が子をどう育てたいか、考えながら園を選ぶことができる。保育園を選ぶときは、見学して雰囲気を感じ取るしか方法がなく、ほとんどの人が、家から近い、空きがある等、物理的な要因で選び、最終決定は、市の判断で入る園が決まっている。この状況は、我が子がどんな人間に育ってほしいかを考える機会を失ってしまうことにつながる。

一時保育の充実

月 6 4 時間以下の就業では、認可保育所に入所できなく、無認可に預けざるを得ない人もいる。短期労働向けの一時保育の受け皿をもっと増やすべきである。

また、別枠で、家庭で子育てしている人向けのリフレッシュのための一時保育を確保する。就業利用の人でいっぱいなのでリフレッシュは受けられない保育所が多いのが現状である。リフレッシュのための一時保育が、家庭でこどもを育てている人にとって、心の支えになっている面もあり、この部分が足りないと、子育てから逃げるために仕事を選ぶ人も増えてくる可能性がある。

ポイント②：民間等の既存の施設・事業を利用する。（地域が子育て支援に関わる）

幼稚園の 2 才児受け入れ

葛飾区は特区を利用して今年度から幼稚園での 2 才児保育を始めている。待機児童のほとんどが 0～2 才児である。国も「保育緊急確保事業」で「幼稚園における長時間預り保育支援事業」に対して予算を確保しているので利用して、待機児童減少につなげることができる。

企業での事業所内保育を推進

現在 2 4 時間保育は市内 1 ヶ所しか実施されていないが、病院等での事業所内保育が地域の人にも開放されれば、夜勤のある家庭も利用ができる。

保育ママ（家庭的保育事業）の充実

0～1 才の乳児期は、少人数でゆったりと子育てする方がこどもにとっても望ましい。し

かし、親にとって、狭い一室での保育に対する不安感が大きく、利用者が少ない。幼稚園や小学校の余裕教室を利用して、昼間数時間の保育を保育ママ数組が集まって行えば、交流にもなり安心感にもつながる。

ICT の活用の視点から

地域密着の情報提供 → 緊急時の防災・減災ネットワーク

ICT といえば、パソコンの使えない人には不便という固定観念があるが、実際、デジタルテレビを見ている人や携帯電話を使っている人はたくさんいる。足の不自由な人が、市役所に行かなくても自宅のテレビや電話回線で情報収集や手続きができれば便利である。ICT に任せられることは任せ、その分浮いた人手を、直接訪問するなど、人と人のつながりを大事にした仕事に振り分けた方が効果的である。

地域経済対策、まちづくりの視点から

起業家交流・祭り・神輿・道の駅・にぎわい創出

健康・福祉対策の視点から

介護と仕事の両立。病気予防・介護予防の取り組み

3

○人々が集まる「魅力ある街」の定義について

…「集まる」には2つあると考えます。

1つ目は、住む人が増えること。この場合は「住みたい・住もう」という魅力が求められることになります。

2つ目は、来る人が増えること。この場合は「行きたい・行こう」という魅力が求められることになります。

人・家族、企業等、主体があるなかでそれぞれの魅力について、市川市として発揮できるものを出していけるとよいと考えます。

○相対的に「住む人」が中心（人口増）との認識に立って：「住みたい街づくり」を推進

…「住みたい・住もう」という魅力を中心に考えていきたいと思います。

…人口増により街が活性化すれば、住宅地域・商業用地域と産業用・工業用地域に一定程度区分されている市川市ではそれぞれの地域が活性化するものと考えます。

…（逆説として）市川市の住みづらは、やはり首都近郊都市で住居費等の生活諸費用が高いことであり、ここを補う魅力（付加価値）があるとよいと考えます。

…「住みたい・住もう」を追求するなかでは地域コミュニティのなかでの主体としての役割・発揮が求められるものと考えます。企業が参加できる環境・場を設けていくことも効果的と考えます。

…「働きやすい」は企業労使で一定程度追求できると考えられがちですが、中小企業で働く人が多い現状のなかでは行政機能とバランスが求められます。とりわけ医療・介護・子育て・教育等の少子高齢化対策は「住みたい・住もう」と深く関係する喫緊の課題と考えます。

4

「多世代未来都市いちかわ」

—子ども（15歳まで）、若者（15～30歳）、子育て世代（30～50歳）、ベテラン世代（50～70歳）、高齢世代（70歳～）など全世代が協力する、長く暮らせるまちづくりを行う。

→従来の子育て支援や高齢者向け政策に加えて、これまで盲点であった「社会弱者」化する若者向けの政策を「若者参画」を通じて新たに取り入れる。

—EUにおける「若者政策」とスウェーデンでの事例を参考にする。

→①若者政策・若者参画政策の推進体制を確立する、②国や自治体の審議会に一定の子ども・若者枠（クォータ制）を設ける、③行政の中にNPOで活動する若者や当事者である若者が活躍する場をつくる。（参照：若者エンパワメント委員会（2012）「スウェーデン若者参画視察報告書」<http://youth-empowerment.jimdo.com/download/スウェーデン若者参画視察報告書/>；小林庸平（2010）「スウェーデンの実例から見る日本の若者政策・若者参画政策の現状と課題

http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly_detail/201003_89.pdf）

→市川市での具体的な可能性として、

①若者政策を担当する部局を男女参画推進や育児支援と並行して設置（山形県の若者支援・男女共同参画課の例：<https://www.pref.yamagata.jp/ou/kosodatesuishin/010003/>）

②公民館や大学、中・高校などに「ユースセンター」を設ける。

—15～30歳の市民を対象に、ノンフォーマル教育を充実させる。例えば、外国語など勉強や、スポーツ、ダンス、演劇、音楽、料理、デザイン、ゲームなど余暇活動の機会を提供する。また、ボランティア紹介や就業支援、国際交流を行う（婚活も？）。ニート対策も兼ねる。

—「若者会」によって企画運営される。地域自治会、高齢者や障がい者、児童向け団体・施設、NPO、企業との協働を重視。公民館の「複合化」を活用。

—働くことに悩みを抱える15歳～39歳までの若者を対象（ニート対策に重点、ネガティブなイメージ）とする厚労省の「地域若者サポートステーション事業」を部分的に参考（<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/ys-station/>）。ほかに、札幌市の若者総合支援センターの例（<http://www.sapporo-youth.jp/center/>）。

5

□「はぐくむ」まち市川

「はぐくむ」という言葉は、市川市のプラスのイメージを語る上でよく用いられる、文教、住宅（ベッドタウン）、歴史、未来、産業、自然、ガーデニングなどの言葉と共に用いることのできる平易で優しく便利な言葉だと思います。「教養をはぐくむ」「知性をはぐくむ」「生活をはぐくむ」「子供をはぐくむ」「歴史をはぐくむ」「未来をはぐくむ」「産業をはぐくむ」「自然をはぐくむ」「草花をはぐくむ」など「いろいろなものを慈しみ、育て、大きくしていくための安心な環境を提供するまち」というイメージを喚起するためのキャッチフレーズとして適当であると考えています。

6

<キャッチフレーズ（案）>

- ① 行革先進都市目指して！ ② 小さくて賢くて小回りの効く行政府目指して！
- ③ 地域間競争優位の構築目指して！ ④ 新しい公共が支える行革先進都市！
- ⑤ 子孫に負債を残さぬ矜持！ ⑥ 市川市に住んで良かったと感じる施策！

<取組方針>

- ① 出来ない・遣らない理由を、言わない・言わせない行政府への進化！
- ② 既得権や古証文を盾に、抵抗する勢力を駆逐して、日本の未来を切り開く！

<具体的施策>

- ① 受益者負担の原則の再確認！ ② 無料サービスは存在しない事の認識！

7

1. 外環道の全面開通を市川市の活性化につなげるための具体的な取り組み策

- ①都内まで 30 分以内の至近にある市川市湾岸部にはここ 2～3 年、都内からの当日注文に当日発送・届出の対応をするため、楽天、アマゾン等の大手ネット通販関連の大規模物流拠点の進出が相次いだ。ただ、湾岸部にはそうした土地が殆んどなくなっているため、外環道全面開通を機に外環道沿線の内陸部へ物流施設や商業施設等を誘致してはどうか。

—物流施設や商業施設の誘致により、賑わいととともに雇用の創出、税収増といった経済波及効果が期待できる。

—外環道が全面開通することにより、慢性的な交通渋滞が解消され、市川市の交通インフラの魅力が大きく向上する。都心を通らずに京葉道路、東関道、常磐道、関越道、東北道等を経由して日本全国へ高速道路網を使って行くことが可能になり、利便性が飛躍的に高まる。

- ②市川北 I C 等を通じて市内への観光客の誘客、誘導

—市内の観光資源、観光施設（歴史・文化施設等）を訪問して市川市に対する理解や市民との交流を深めてもらい、市川市ファンを広げて市内での消費を促す。

- ③市川北 I C 周辺に計画されている道の駅建設に関連して市として準備すること

—例えば、市川市観光情報センター（仮称）を設置して、市川市の観光パンフレット、タッチパネル等による市内観光地や美味しい飲食店、お土産品等の紹介のほか、高速道路等の交通情報を提供

—道の駅へ出荷販売する地元農業生産者（顔の見える形でのトレーサビリティ）の募集、農産物の搬入、販売、加工品の取扱いを含めた運営方法全般について検討を急ぐ必要。

—東日本大震災以降、道の駅の新たな機能として、緊急時の避難場所、自衛隊の救援物資供給拠点、救援車両の駐車場の提供等が求められているので、そうした機能を先取りして対応してはどうか。

- ④都内や近隣の都市住民、小学生等を対象とした体験農業や市民農園としての解放

—現在、江戸川区や葛飾区から柏市沼南町へ、浦安市（農地がない）から八千代市へ市民

や小学生等が出向き、体験農業や市民農園を楽しんでいる。

市川市でも、外環道全面開通を機に、市北部を中心に田植え、稲刈り、ナシ狩り、バラのガーデニング教室等のために体験農業や1坪オーナーによる市民農園として開放することなどを検討してはどうか。

2、キャッチフレーズ

①市制施行 100 周年に向けた持続可能な魅力ある市川市をめざすために

—考え方としては、今年が市制施行 80 周年（昭和 9 年に県内 3 番目の市として誕生）、その次の 20 年後をめざす。

②ワンランク上の街いちかわをめざすために

—歴史や文化の香りと賑わいに満ち、子育て支援策や協働の充実、景観や質の高い住環境、元気な高齢者づくり、若者世代に人気のある街をめざす。

8

高齢者に優しい街 （医療費の削減）

市川市における高齢者（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を合わせて約 468 億円。

生活習慣病である糖尿病、高血圧、心臓病他の治療に医療費が増加し国民健康保険がますます赤字になり、保険料の不足分は税金で補っている。糖尿病になった人の医療費を考えると、健康な人を 0 とすると、重症（インシュリン）の場合 20 万～60 万、人工透析に移行した時には年間 500 万～600 万の高額になる。

他県で行われている事例をあげますと、

①広島県（呉市）

病院にかかった時のレセプト（病名、薬）を電子化し健康診断の血液検査と合わせて個人の健康状態を把握する。病状に合わせ市主催の講習会に参加し生活習慣を改め、誰の為に元気になるか目標を持ち食生活、運動、薬と関心を持つ様になる。結果として予防医療につながる。糖尿病による透析にならず、その費用（お金）を他に使える。行政サービスの低下をおさえ余った税金を子育て支援等に利用できる。

②埼玉県（入間市）

病気にさせない為に 50 歳以上を対象に年間 50 回の運動教室を行う。最初は大学に依頼してその人に合った運動を教えてもらい、この教室を卒業した人達が指導者の立場になる。参加した人の効果がパソコンに何点と表示される。出来れば参加するとポイントがたまり品物がもらえると楽しみが増えると思います。健康造りは社会参加でもある。市川市でも早急に取り入れていただきたい。

9

①子育てしやすい市川市の実現

ア、保育所を増やし、待機児童を少なくする。このため公立を新設するのではなく民間に新設を促し、設立のための資金を援助する。

イ、学童保育を充実し、働く母親が安心して働けるようにする。

ウ、民間と協働で、母親の子育て相談を行う。

②健康で長寿の市川市づくり

健康で長生きな地域の実現のため、健康づくりの事業をこれまで以上に行う。

2、「行財政改革に関する提言」について

1

横の連携強化

行政各課の連携を密にして、組織全体の強化を図り行政の無駄をなくし、市民サービスの質を高める。そのため、庁内に関係連絡会議をさらに多く設置する。

2

○市川市は、IT化を進めていながら、まだまだ紙ベース、手作業に頼る部分が多いと思います。例えば、駐輪場の申込みは、船橋市では市のHPより申請ができ、送られてきた振り込み用紙を使って近くの銀行で振り込んだ後、駐輪場に行ってシールをもらえば手続きが済みます。利用者は一度も市役所に行かずに済みます。市川市は市役所等に出向き、書類を書き、その書類を職員がパソコンに打ち込みます。利用者の手間も職員の手間も増えます。省けるはずの手間を、職員の人数があまっているので行っているように見えます。その反面、福祉の現場では人が足りなくて、救える人も救えなくなっているのではないかと思います。もっと本腰でテコ入れして欲しいと思います。これからの市役所の役割は、「届け出・手続き」から「相談・サポート」に移っていくと思います。それに対応できるような職員の数・質・技量を確保して欲しいです。

○行政がやらなければならないこと、民間が取り組むことを、はっきり分けるためにも、市川市で策定する様々な計画に、市の役割り・市民の役割り・NPOや企業等民間の役割りを明記する必要があると思います。

また、市民・民間との協働で施策が成り立つので、必ず、当事者が参画する場を設け、施策実施のガイドラインを作る必要があると思います。

3

市川市の将来を展望すると、人口減少（特に、市民税に直結する生産年齢人口の減少）や高齢化の進行、財政面でも税収減ないし伸び悩みの一方で、社会保障費が増大し、財政収支は厳しい状況が続くとみられる。

こうした社会情勢や財政事情の変化に対応して、

①短期的には、これまで市川市市政戦略会議で提言してきたことを確実に実行すること。

②中長期的には、市川市の行政運営（行政サービスのあり方そのもの）の基本方針をこれまでの人口増加時代にとってきた拡大方針から縮小方針へなるべく早い段階で明確に転換する必要があるのではないか。

—庁内全部署で市川市が行っている全ての行政サービスのあり方そのものを根本的に見直す。

—今後の市川市の行政サービスのあり方はどうあるべきか、について半年から1年くらいか

けて全庁的な見直し運動を実施し、それを反映した形で縮小方針に転換する。

—大胆に見直せば、当然、組織や行政サービスはスリム化する。ただ、スリム化させることだけが目的ではないので、スリム化（これからの時代必要性が乏しいと考えられる部分）によりコストが削減された部分は、どうしても必要な分野やさらに上積みが必要な分野へ資源を投入することとしメリハリをつける。

その結果、トータルとしては、行政サービスに係る総支出を削減するとの方針を徹底して貫く。

—こうした作業を進めるには、民間の経営的視点が欠かせない。そうでないと、財政収支の改善は覚束ない。市役所内部＝市職員の意識、が変わらないと、市民に自信を持って説明できないし市民の意識も変えられない。

4

①市川市行財政改革大綱アクションプランの実行、フォロー

・行財政改革の対象となるものは多々あり、（ある程度実現可能な範囲でのアクションプランを含めた）立派な計画はたてやすい。市川市も昨年、行財政改革アクションプラン（現行）を新たに策定し直したのだから、先ずはこのプランをこまめにきちんと実行、フォローして次につないでいくことが大切。

・フォロー状況や結果についても、総括的な報告だけで終わらせるのではなく、それぞれ個別の計画がどうなったか、実現できないのはどこに原因があり、どう対処すべきかまで報告すべき。

・首長（市長）が変わると行財政改革プランにある程度の変更が加わることはやむをえない点もあるが、とかく前回のプランが途中で終了させてしまい、「実現半ばで・・・」とのことからフォロー状況や結果があいまいになりがち。きちんとケリをつけることが必要。

②行財政改革の基準や目標

・目標や実現のための基準は定性的なものではなく、数量や比率など数量化・定量的に表現すべき。

・目標設定に当たっては、自然推移で実現できるものではなく、かなりの努力をして初めて実現できる目標を設定する。

③市職員の戦力化

・全体的な給与体系の見直し（「経験重視」を理由にした年功序列・右肩あがりの体系から、（問題解決・実現）能力・仕事の質を中心としたものに）

・定年後の再雇用職員の活用、それを意識した給与体系の見直し（他の自治体や民間を参考に）

・臨時職員・非常勤職員のモラルアップやより戦力化

5

産官学民＋市民の役割と、必要な原資の選択と集中が求められる時代であることを理解したうえで、それぞれの主体の理解と納得が高まる政策となるよう希望します。

6

『市政経営戦略特別事業』の設置

1. 課 題

行財政改革を推進する上で、行政が最も不得意とするところに、戦略的な税収確保（企業で言う収益）がある。行財政改革と聞くと、支出を抑えることが主軸の視点となるのが常である。しかしこれでは動力が失われる。“活力”あるまちづくりの原動力を確保するためにも戦略的経営のスキルが求められる。

2. 課題解決の方策

経営的な知恵を有効に活かすためには、企業の経験や実績のノウハウを活かすべきである。市長の諮問でもある「協働」とは、何もボランティアやNPO団体との連携だけではない。市民の定義とは「個人と法人」である。行政に経営的発想が望まれている中、地元商工会等との連携を図り、経済人達の発想（創意）や知恵（工夫）を活かすことが重要と考える。

3. 経営力が活かせない理由

通常、市が企業と組むには、入札という”襖”が登竜門となる。「知恵はいただきました。後は入札で・・・」これでは折角の知恵も出す気にならなくなってしまう。市川市内には、活かしきれていない行政資産（空間や動産等）がまだまだ沢山ある。これらの情報を顕在化させ、民間企業が豊富に持つ知恵を積極的に募集し、協働した資産運用を図るべきである。

4. 特別事業のプロジェクト化

具体的な方法として、国の成長戦略の一環である国家戦略特区方式を提案する。

- ①前出の課題解決の為の提案を公募する。（テーマは固定せず、極力自由発想とする）
- ②市民や有識者で民間ワーキングを構成し、市政にとっての適合性を判断する。
- ③エントリーされた提案について、民間ワーキングと行政関連部署で提案毎に諮問会議を設立して実行の是非を合議する。適合提案は「市政戦略特別事業」として認める。
- ④諮問会議を基軸としたプロジェクトを構成し、行政側はプロジェクトが完遂するまで極力担当者（窓口）は変更しない。

5. 期待される効果

このように公明正大（透明化）に提案者に委譲するシステムを用いることで、企業等からの投資や“士気の高揚”が期待できる。5年や10年以上をかけて取り組む姿勢と覚悟であることが重要であり、この覚悟こそ職員への意識改革にもつながるものと考ええる。短期的な人事はルーチンワーク化する恐れがある。しっかりと腰を据えた組織体制が必須である。

現に、市川塩浜駅前駐輪場の運営委託事業では、民間企業が駐輪場をコンビニ店舗で24時間管理するだけでなく、地勢的（工場・物流業の拠点とTDR近郊）な観点からコンビニと一体化したビジネスホテルとして活用することを提案した。評点方式で落札したこの企業は、コンビニのみで運営した場合とのシミュレーションの結果、1000万円以上の多くの税収（固定資産税等）を市にもたらしている。

このような民間の知恵を積極的に活用する工夫と手法として、市政経営戦略特別事業に期待したい。

□ 行政サービスの情報化を阻む原因の洗い出しと再検討

行財政改革の行う上で、サービスの質を落とさずに時間的、金銭的成本を軽減させることが好ましいのは当然ですが、現状でそれを成し遂げることができる「ムシのよい」汎用的な仕組みは ICT の活用以外思いつきません。ICT は物事の本質を保ちつつ、利用者を物理的制約から解放することを目的とする技術体系だからです。

逆に、「スジの悪い」システムは利用者を物理的に振り回しますので、安易な情報化は逆効果になる可能性があることも理解しておく必要があります。特に、現状の組織や業務の自体が「不合理」である場合には、「ICT による業務システムの改善」は、単に不合理を効率化するだけです。例えば、「住民票発行業務の自動化に伴う業務の効率化」の延長線上には電子政府の狙いのひとつである「行政サービスのワンストップ化」はできません。ワンストップサービスの実現に必要なのは電子的に決済可能な業務の拡大であり、「紙の証明書」の発行の効率化はその中に含まれません。重要なのは、物理的な「紙」に依存している従来認証をみなおすことであり、それを阻んでいる現状（条例、法律、組織構造）の改正することです。

住民票発行業務に限らず、既存の業務を情報化による合理化という観点から見直し、情報化を阻んでいる制約を洗い出し、単に歴史的な理由で継続されているものであれば、条例の改正を含め検討しなおすことが必要であると考えます。

市川の市議会運営に「節約と効率の原則」を適用するご提案

《概要》；街づくり組織代表として13年間、行政とお付き合いする中で感じた市民不満足は、市議会開催中の3カ月間、市長・特別職は勿論、部長・次長の全員と、議題毎に課長・主幹等の主要な行政幹部が、議会対策に縛り付けられる事です。民間企業で例えれば、社外取締役たる市議会議員と、社内取締役・主要部門の幹部が、3カ月間は戦略・戦術の会議に縛られて、日常の活動が疎かになる事です。民間なら、こんな会社はコスト高となって、早晚市場から淘汰されますが、ライバル不在の行政だから潰れないで済んでいます。しかし、行財政改革の必要性に迫られている今、小さく賢く小回りの効く行政府を目指す時です。

《既得権を極力擁護しつつ、市議会運営に節約と効率の原則を適用して、行政効率を向上させ、行政コストを低減する改善提案》

- (1) 市議会開会3ヵ月間の中で、市長～部・次長等の行政幹部を拘束する全体会議を1ヵ月以内に圧縮し、一般質問はIT導入で行政HPにて公表する方式に変更する。
- (2) 議会運営改革に抵抗が予想される方々（市議会議員、市議の応援団）の既得権を極力認め、市民全体の利益に繋がる改革に反対しにくい情勢を創り出す。
- (3) 他の市町村も、市長～部・次長等幹部の労働生産性向上に配慮して、全員を拘束する全体会議の日数削減に動いており、当市も改革踏切り時期が到来している。

《上記の改善提案を、下表の如く実行すれば、市議会・行政のステークホルダーにはご納得頂き、改革は円滑に進捗》

ステークホルダー	今迄の議会運営	改革実施時の既得権の温存	ITを駆使した議会運営で変わる事
特定市議を応援する市民・圧力団体・既得権保有組織	自分達の要求を、支援議員・政党を介して市政に反映させ、個人・特定地域・既得権組織の利益を擁護して貰い、次回選挙でも当該議員を支援する。	① 議員質問により行政に圧力掛け ② 議員の議会質問の姿を観察可能	① 行政への圧力→回答は文書で閲覧可能 ② 議員の質問風景は行政のHPで閲覧可能
42名の市議会議員	支援を頂く個人・地域・組織の利益に繋がる質問で行政に圧力を掛け、自分の支援者・組織に評価頂き、次回選挙でも当选可能な支援者数を確保する。	③ 議員質問により行政に圧力掛け ④ 議員の議会質問の姿を伝達可能 ⑤ 市議報酬1200万円／年を維持	③ 行政への圧力→回答は文書で宣伝可能 ④ 議員の質問風景は行政のHPで宣伝可能 ⑤ 重要事項：全員で審議⇄委員会審議・文書
市長・特別職・部長・次長等、行政の幹部	市議会開催中の3カ月間、議場に出席し、自部門に無関係の議論中も席を立てず、本来業務に割く時間が不足し、行政の効率化に貢献できていない。	(IT動画撮影→HP掲載費用が増加)	⑥ 施政方針・代表質問：全体議会で審議 ⑦ 個別質問：文書+IT⇒HP、委員会で審議 ⑧ 部長以下の職員の議会の議会拘束≤1ヵ月／年
議会・行政の真の顧客たる一般市民全体	市議会質問に対し、行政所管課が準備・根回し済みの話を、議場で質問・答弁の演技「学芸会」と軽蔑しているが、自己の財布に響かないので非効率行政と大声を出さない。	(失うものは無い！)	⑨ 市長～部・次長等幹部の労働生産性向上 ⑩ 庁内の報連相↑で行政のスリム化推進可能 ⑪ その結果、良好な市民サービス享受可能

《私見》：行政の真の顧客は、一般市民です。市議会議員は、政治の仲介者・仲買人です。真の顧客の利益の為に、議会・行政の運営方法を改革すべきです。
《ご容赦を！》：提案者たる私は、行政マン・市議の経験が無く、的外れの点があれば、行革熱意に免じてご寛恕頂き、良き提案のみご審議願います。以上

再確認された市場競争原理導入の効果の「市川市行財政改革活動」への投影

《TTW 改革》：市川駅周辺のランドマークタワーたる 45 階建超高層の TTW ビルは、特定建築事業者であった三井不動産・野村不動産のヘゲモニーの下、平成 21 年の開業以来、両社系列の子会社 2 社（三井不動産レジデンシャル㈱・野村不動産パートナーズ㈱）が、建物管理委託業務を仲良く分け合って来ていました。

彼らの仕事ぶりは、大手企業として最低限の仕事をし、お客様たる組合員への応接・言葉使いは丁寧だが、改善・改革とは全く無縁のサービス内容でした。

平成 24 年 4 月から始まった改善・改革活動は、住宅・施設共に徐々に賛同者が増加して理事会の主導力となり、平成 25 年には専門委員会が発足し、コンサルタントを起用して、競争原理を導入した結果、「管理会社の本化と共に、建物管理品質を向上させ、管理費の約 2 割削減」という成果が目前となっています。

当初は、(改革に熱心な人の悪口を流しての) 改革派の分断工作や、(改革派理事の任期切れを待つ) 引き延ばし戦術に望みを託していた上記 2 社のスタッフは、その工作・戦術が不成功と見るや、途中で態度を豹変させ、改革に協力する姿勢に転換しました。現在は大詰めの段階で、決着は 9 月を予定しています。

《改革の成果》：一連の活動成果は住宅・施設・全体の 3 組合計で建物管理委託契約費が約 2 割カット（▲ 3 ～ 4 千万円／年）、施設組合独自の（駐車場・駐輪場経費・節税・諸節約等の）経営努力（8 千万円／年）成果還元により、施設管理組合員の管理費負担は当初の▲ 7 割減となり、更なる低減が見込まれています。

この成果は、修繕積立金の増額や管理費徴収額の削減等、組合員の利益になる一方で、管理品質向上による資産価値向上という「一石二鳥」実現が目前です。

《本成功体験を「行革」に水平展開の検討》：この成功体験を、行政に水平展開できないか？とふと思いました。例えて言えば、私達市民は、マンション「市川市」の住民・共同オーナーであり、住宅管理組合を形成して、地域独占の管理会社「市川市」と管理委託契約を締結している！ と言えましょう。

この地方自治体に競争原理を導入する方法は、2 種類在ると考えます。

- (1) 地域間競争で費用対効果の良い市町村に移住：行政が節約と効率の追求を怠らず、納税額の割に良い市民サービスが受けられる市町村へ移住⇒現実の動向
- (2) 小さくて賢くて小回りの利く行政府創り：行政しか出来ない分野を除く、全分野を民間に開放し、品質・価格競争により費用対効果の高い市民サービス享受

《定理「お役所の労働生産性は低位」を前提に検討》：一部の例外を除き、先進国・後進国に拘わらず、民主主義・社会主義政体にも拘らず、お役所仕事の能率が極めて低位である事は、全世界的な事実です。従って、赤字地方自治体の行財政改革を志すならば、必要不可欠な業務で、民間の受け皿が無い時は、行政に引き続きお願いするとして、民間が参入・代替・請負可能な分野は全て、行政から切り離す時が来ていると考えます。行政の目的関数は、公平・公正・平等であり、能率・効率・節約は、第二義的な指標のようです。大きな役所・政府では「管理費」が増加して、マンション「市川市」住民の資産価値は下落します。

《結論「行政が受け持ってきた仕事の受け皿創りへの協力」》：お役所から切り離された市民サービスで、使命終了の物は、撤退時期と方法を考慮しつつ、しかるべき時期に廃止すべきです。一方で、地域の魅力確保に繋がる市民サービスで、行政切り離しの対象となる業務は、積極的に受け皿として手を挙げる業者が居ない場合、地域の有志企業が受け皿を作り、当面赤字でも工夫によって黒字化を図り、産官民の Win～Win の関係を継続すべきです。

以上

市川市が魅力ある都市として今後もし生き残って行く為に、為すべき改革についての意見書

《総括》：市政戦略会議委員としての4年の任期終了を前に、遺言とも言わべき提言（市川市の街の魅力の向上、及び行財政改革の推進）を以下に纏めます。cf.資料No.3

改革のテーマ	残存する未改革の諸問題	当面為すべき事
《政治家・有権者の努力》 行財政改革のビジョン策定と、その実現の為に戦略、長期計画の策定実施	・将来への危機感が不足している為、現状の延長線上でしか、物事を考えられず、行政の無駄の削減が進んでいない。 ・他力本願となり、救世主が現れて助けてくれる幻想を抱き、社会保障費の膨張等の目前の諸問題の改革を先送りしている。	・30年後の市川市の在るべき姿を求め、実現の為に中長期計画を着実に策定・実行していく。（例：市議数42→14名 1/3化、市職員数3400→1700名 1/2化） ・甘い見通しを語り国民を茹で蛙とする政治家に投票せず、窮状を隠さずに正論を吐く政治家を当選させる。（例：予算増要求には、予算削減項目提案義務化） cf. 資料No.1
《役人の身を切る努力》 地方公務員制度の小改革の積み重ねで、行革先進都市として市川市のイメージアップ	・出来ない理由を言い続けて何もせずとも、ワタリ制度で年収右肩上がりだと、真面目に働く意欲が公務員から失せていく。 ・行政がやる必要の無い範囲まで行政サービスを拡大した為、国債増発が続き、公務員を養う為の人件費・事業費が減らない。	・出来ない理由を語る人・改革の足を引っ張る人罪を冷遇・降格し、改革に熱心で人間力溢れる人財を登用する。（例：公務員内部からの改革も必要） ・公務員にスト権を認める代わりに、厳しい人事評価を実施して給与総額を抑制し、必要なら指名解雇も行える世論を醸成する。（例：公務員も自主努力要） cf. 資料No.1
《民間の自助努力》 日本経済破綻を想定した諸準備に民間企業は着手し、社員と家族を守護する態勢を構築	・国家デフォルト宣言発令時に、無傷で居られる国民は居ないのに、その地域図から目を逸らして、安逸に耽る現状有り。 ・行政サービスを縮小すべきと、知識人は誰もが感じているにも拘らず、既得権勢力に遠慮して、大きな政府を続けている。	・抵抗勢力の妨害で改革が進まず、貨幣経済崩壊時に備えて、破綻せずに済む相対優位力を、企業・組織共に涵養する。（例：重心・損益分岐点の低減追求） ・小さく賢くして賢くして小回りの効く行政造りの為、市民サービスが引受け、街の魅力↑予算を確保可能な官民態勢を醸成する。（例：官業を民間が請負） cf. 資料No.4 資料No.5
《産官学民連携の努力》 街づくり活動を広め、行政の効率化を進め、快適で便利で安全で情報豊かな街づくりを推進	・元氣！市川会等の街づくり組織活動前は、官民対話の場が無く、非効率な行政だったもので、無駄な財政支出が多い。 ・地域間競争の要素とならない行政部門を、縮小・廃止するか行政から切り離さないで、無駄な財政支出が多い。	・安全性↑：犯罪が割に合わない街づくり推進（例：地域防犯カメラ増強） ・快適性↑：駅周辺で買物・サービス享受可能（例：コンパクトシティ化+緑地保全） ・利便性↑：外環道、3・4・18号線開通→交通渋滞↓（例：バス専用レーン設置） ・人魅力↑：地方税率を低減し、高所得者の移住を促し、財政力の向上 ・財政力↑：小さく賢くして賢くして小回りの効く行政造り（例：夕張と反対の見本化） cf. 資料No.5

《地方税減税競争に備えて》：地方の駅前商店街がシャッター通り化する原因の一つは、固定資産税の高止まりです。地方自治体は人口増加・商業活性化の為に、ライバルより税率を下げて、住民を増やし本社を誘致すべきです。近い将来、地方税の切り下げ競争が始まる時に備えて、市川市の財政力強化酒養が大切です。

《死に至る病の宣告まで意識改革しないのか？！》：「この習慣を止めないと死にますよ！」と医者に言われて、初めて習慣を直すのではなく、将来を予測して、悪習慣を直すのが、真面目な良識人だと思います。我々が真面であるのならば、将来迫る危機を予測して、対策を採るべきだと考えます。

以上

中小企業経営者から見た『国と地方自治体の行財政改革の覚悟の必要性と処方箋』

《比喩を用いた『行財政改革の必要性』》 cf. 資料 No.2, No.3, No.4, No.5

高度経済成長～財政規律崩壊前	財政規律崩壊～失われた20年～現在	健全化の為の処方箋
《行政》：有り余る税収（パイ）の奪い合いで、行政が担う必要の無い分野まで行政サービス拡大	一旦手出した分野から手を引けず、既得権勢力への配慮から赤字国債を乱発し、財政は破綻寸前	《行政・国民の意識改革》：税収の分かきサービス出 来ない事を再確認し、小さく賢く小回りの効く 行政府を目指すべし！
《身体》：有り余る体力と金力に任せて、大食い 続け、胃袋が拡大し、肥満体となり成人病も発病	空腹感を訴える胃袋の要求に応じて、貧乏になっ ても借金を重ねて大食いし、財布も身体も破綻寸前	《体質改善》：厳しい自己節制か胃袋手術で小食に 耐えうる体質改善で、収入の身の丈に合った暮らし に変化すべし！
《経済政策》：ケインズ経済学説を限界無く実施し、 需要減少分野に借金によるバラマキを繰返し、借金 麻薬中毒が進行	選挙民の要求に応える為に、政治家はバラマキを繰 返し、通貨の信用不安から経済崩壊の不安現出	《経済政策改善》：経済崩壊は第二の敗戦と悟り、 国債発行の上限を速やかに制定し、通貨の信用を護 るべし！
《株式会社「日本」》：社長が社員の選挙で選ばれ る為、グータラ社員にも多額の給与支払いで、会社 経営は赤字が累積	グータラ社員の要求は留まる所を知らず、国家が破 綻しようが、自己の要求を押し通す亡国寸前の状況 が現出	《※「日本」の経営者の義務》：会社の危機を社員 に訴えて、入を図り出づるを制し、会社存続の 為、グータラ社員はリストラせざるを得ない！

《政治に経営感覚を求めれば、かく在るべき也?!》

- (1) 1945年8月15日の終戦の詔勅の一部「……しかも尚、抗戦を継続せんか、ついには我が民族の滅亡を招来するのみならず、……」に照らせば、現在のバラマキ政治は、「……しかも尚、バラマキ政治を継続せんか、ついには我が国経済の破綻を招来するのみならず、……」という危機に在る事を知るべし。このままでは全国的にタ張市が続々誕生する。その仲間に市川市は入るべきでなく、日本再生の見本となるべきである。
- (2) 先の大戦での国民の死者310万人は、1945年3月硫黄島玉砕時に降伏しておれば100万人が、1944年10月レイテ沖海戦で連合艦隊主力喪失時に降伏しておれば200万人が死なずに済んだのに、軍部は戦争を継続した。これは国民の為ではなく、軍人としての職業を護りたい一心が「国体護持」を叫ばせ、国民を塗炭の苦しみ追い詰めた。この「軍部」を、「政治家・官僚・タックスイーター」と置き換えれば、現在の我が国のティタラクが見えて来る。
- (3) アメリカの独立戦争は、納税を強いるなら選挙権を与えよ！から始まった。労働の対価としての給料同様に、納税の対価としての選挙権の苦なのに、納税せざる人が、国民の権利を声高に主張する国家は滅ぶ運命に在ると思う。私は歴史で、「人間は税と死からは逃げられない」と教わったのだが……
- (4) 議論の時間は余り残っていない。財政再建しつつ国民の福祉を護るのか、経済破綻して国民が塗炭の苦しみ味わうのか、そのどちらからかである。そうなった時に、隣国の中国・韓国・北朝鮮の喜ぶ姿を見たくないなら、改革の決断の下、麻薬中毒から脱皮して、財政再建をすべきだと確信する。以上

3、「建議」全般に関するご意見・ご提案等について

1

建議の実現にむけて、とりあえず市政としては以下のテーマについて早急に庁内で検討し、実行する、議決するなどのアクションをとることが必要と思います

①「協働」「子育て支援」にむけて

個別の施策だけでなく、条例などできちんとした柱を作ることが大切。

また進捗の度合いを適宜、外部に向けて発信する。

(数値などは一人歩きしやすいが、施策に対するポリシーを明確にする。)

②メリハリある建築基準・道路政策を意識した許認可

例えば中心街での容積率の緩和も含めた検討

違法な建築等に対してはきっちりと行政指導する

③都市計画・道路計画に対する明確な考え方の樹立と関係機関との調整

京成線立体交差化、武蔵野線・都営新宿線の新駅、外環道の関連施設、・・・

④市職員の構成・給与・考課制度、臨時職員や再雇用制度との職務マッチング、

2

子育て・ICT・地域経済など、分野が違ふとよくわからないことが多かったり、一般論と現場の実情にずれがあったりするので、この「建議」を受けて、具体的に動く時には必ず現場の声を取り上げて欲しい。

3

第2回で栗林会長が「キャッチフレーズ」と表現されたように、基本的な考え方が伝わる、わかりやすい表現が求められると考えます。

4

若者による市の行政への参画と世代間の協働は、魅力ある市川市づくりと行財政改革両方のカギだと思います。「若者参画」は先進国でも新しい試みなので、注目を集めうるテーマだと思います。

5

具体的な行財政改革には、枚挙のいとまがありません。

まずは中長期的なスケジュールの元で、改革の取り組みと、その具体的な事業&活動がスパイラル状に進化してゆく枠組み(「場」と「関係」づくり)を構築すべきであると考えます。

旧来の行政サービスの機能では、多くの市民は受けて側として捕えるしかなく選択することが少なかった。情報化と高速化の波は、行政と市民をより密接な関係へと構築し、今や需要者側の民意(市民)をリアルかつオンデマインドで受け取り、より早く市政に反映できることを要求される時代となった。

旧体制のしがらみの中で、過去の方式に囚われたり、ルーチンワークの中で時間をいたずらに要することを解消するためにも、「産・学・民」と協働して、事にあたる体制づくりが急

がれる。「市政経営戦略特別事業」を考案したことの所以である。

6

＜百里の道を行く者は、九十里を以て、半ばとす！（徳川家康 言）＞

- ①計画作成は、小利口以上の人物なら、誰でも作成できる。
- ②一番困難な仕事は、既得権や古証文を盾に、出来ない・やらない理由を言う抵抗勢力を、宥めたり、すかしたり、褒めたり、脅したり、そもそも論で説得して、ヤル気にさせて、実現に漕ぎ着ける作業である。
- ③全ての組織は、先見力、情報力、判断力、決断力、実行力、抵抗に負けない体力を持つリーダーと、それを支えるキーパーソンの存否と、腐った蜜柑（人在・人罪）の排除力で、盛衰が決まる。
- ④我が愛する市川の街が、今後も栄え続けられますよう、お互いに協働致しましょう！

H26 年度 第 3 回市政戦略会議 資料 1 《追加分》

2. 人々が集まる「魅力ある街」にするための「柱となる考え方」について

◇人の営みが活かし活かされる街 いちかわ

→だれでも人さえ集まればいいというものではなく、その住んでいる地域に責任と愛情を持ってくらす人が集まらないとまちは生きないとかんがえる。公共のことをわがことのように考えられる人の率をどう具体的に増やす施策を打てるかが重要との認識は、この会議に参加させていただき常に感じておりましたので、一案としてこのキャッチフレーズを提案いたします。

3. 「行財政改革に関する提言」について

◇調達において ISO26000 のガイドラインを導入することにより、社会的責任を果たしている組織としての先進性を取り入れつつ、地域経済活性化にも寄与できると考える。

◇ISO26000 を一言でいうと、持続可能な発展を実現するために世界最大の国際標準化機関 ISO によって、多様な参加と合意のプロセスで開発された、あらゆる種類の組織に向けた、社会的責任に関する初の包括的・詳細な、手引書（『策定に関わった NPO が読み解く ISO2600』より）である。7つの原則と 7つの中核主題に関して、期待される行動がしめされており、政府（行政）もこの社会的責任から逃れられるものではない。このガイドラインの策定過程自体がマルチステークホルダープロセスで策定されており、地域の課題解決の手法としても用いられ始めている。