

会 議 録

会議名 (審議会等名)		令和6年度 第2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6年9月20日(金) 午後6時30分～午後8時20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	8人(別紙のとおり)		
	市	6人(財政担当部長、政策課長、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長)		
	事務局	5人(総合政策・地方創生担当部長、経営監理課長、同主幹、同総括副主幹、同主査)		
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	0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について (2) 「(仮称) さがみはら都市経営戦略」の策定について (3) 今後のスケジュールについて 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

財政課長より、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、●は市及び事務局の発言)

- P 1 5 について、歳出超過の解消の見通しが立ったことは喜ばしいが、市民感覚からすると改革効果の 2 0 億円という数字がやや少ないのではないか。また、P 2 3 に歳出に関する取組が 4 2 億円とあるが、差額の 2 2 億円は P 1 5 の改革効果に入れられないのか。資料の整合性はどうか。(出口委員)
- 改革効果については、物価高騰や人件費の高騰の影響により、測れないものも多分にある中、金額として示せるものを示している。2 0 億円というのはこれから発現する効果である。4 2 億円は 7 年間全体の取組効果であり、その差額の 2 2 億円はすでに得た効果として歳出・歳入に溶け込んでいる。(財政課長)
- 歳出超過の 2 8 0 億円の中に、効果額の 2 2 億円は含まれていないのか。(出口委員)
- 既に効果として 2 2 億円を反映した上で、歳出超過額 2 8 0 億円という数字になっている。(財政課長)
- P 1 1 に記載の、H 2 8 の経常収支比率 1 0 2 . 5 % という数字が課題で改革が始まっていると考えるが、その課題に対する原因の特定がされていない。現状認識が重要であるが、どのように考えているか。(内藤委員)
- 当時の特徴として、市の単独で行っている扶助費が指定都市の中で、市民一人当たりに対する金額が 1 位という高い状況であり、一つの大きな要因であった。そのため、相模原市行財政構造改革プランの中で、給付から福祉基盤の整備へと転換を図り、扶助費の見直しを進めてきた。実施プログラムに位置づけ、順次見直しを進めてきており、下水道の減免以外は全て着手済みである。そういった構造は改革してきている。(財政課長)
- P 1 0 に財政調整基金の残高が出ているが、H 2 8 は 6 9 億円まで下がってしまっている。このような状況であったため、経常収支比率 1 0 2 . 5 % という数字になってしまったのではないか。今後、財政調整基金の残高が足りなくなると、また同じような状況になるのではないか。P 1 5 によると、財政調整基金を 1 4 1 億円活用するとあり、また残高が足りなくなるのではないか。(内藤委員)
- P 1 0 に記載のとおり、標準財政規模の 8 パーセント、約 1 4 8 億円を維持した上

で、余剰部分を活用していくこととしている。(財政課長)

- H28の財政調整基金残高は69億円で、標準財政規模の8パーセントを下回っていたため、活用できなかった。R5を見ると活用可能額が141億円あるが、令和9年度までに使ってしまうことになっている。今後、どれだけ貯まっていくか分からないが、余剰額がなくなると、基金の活用ができなくなる。(内藤委員)
- 資料では基金の活用可能額を最大限活用するとしているが、活用可能額が0円になるのではなく、毎年度、必要額を生み出しながら活用していく。(財政課長)
- H28の財政調整基金残高が113億円を上回っていれば、穴埋めすることができ、102.5%という経常収支比率にならなかったのではないか。(内藤委員)
- H28は経常的に入る収入に対し、経常的に出す支出が上回ってしまったため、102.5%となってしまう。経常収支比率と財政調整基金の取崩しとは直接関係ないが、そうした状況においては、財政調整基金を活用し穴埋めをした可能性はある。(財政担当部長)
- R9までに基金を141億円活用して歳出超過累計を解消すると、活用可能額が無くなるが、同じ予算体系で組んでいくとすると、R9以降はどうするのか。その先を予測して、歳入の増加や歳出の削減を長期的な視点で考えないといけないのではないか。(内藤委員)
- 今、活用できる金額が141億円だが、これを全て使い切るまで何もしないのではなく、歳出削減や歳入確保に努めていくに当たり、後ほど説明する、新たに策定する「都市経営戦略」の中に位置付けながら取り組んでいくことを考えている。(財政課長)
- 財政の推計も含めて、中長期的な財政運営を行っていかねばならないという視点を失うつもりはなく、また、指摘していただいた点については、正に、財政当局が日々取り組まなければならない業務でもある。そこをしっかりと踏まえ、足元を固めた上で、新しい取組を行っていくということを、後ほどの都市経営戦略の議題の中で説明させていただきたい。(経営監理課長)
- こんなにすぐプランをやめることに違和感がある。市民は不便を強いられていると感じている。今後も改革努力を進めるのであれば、ここでずばっと終わるのではなく、予定通り第2期について、引き続き改革を頑張りますという姿勢を見せる必要があるのではないか。ここでわざわざ終わらせる理由がわからない。また、会計的な分類のため仕方ないことだが、投資的経費について、子育てにかかる予算を増やしてもらったが、将来に投資する経費だと個人的に思っている。それについても、投資的経費に分類して良いのではないか。箱物事業しか投資的事業ではないというのは違和感がある。(荻野委員)
- これまでも都市経営指針などで行革が位置付けられていた。新型コロナウイルスの流行によって税収がものすごく落ち込むのではないか、また、扶助費も高止まりの状況であった中で、通常の行政サービスが行えなくなるのではないかという危機的な状況であったため、緊急的な対応として改革プランを策定した経過がある。そうした中、様々な取組が着実に進められてきたことを確認した上で、危機的状況は回避したとい

うことで、緊急的な対応から通常の不断の行財政改革へとシフトしていくというものが、今回の見直しである。また、今後、市の人口、生産年齢人口を増やしていかないといけない。そうした時に、まちづくりをしっかりとすることで、人を呼び込んでいく。また、子育て世代にも相模原に来てもらって、子育てをしてもらう。その環境を整備する。こういったことが大事だと思っているので、次の都市経営戦略に位置付けながら、不断の行財政改革を取り組んでいきたいというのが、今回の対応である。(財政課長)

- コロナによって改革プランを作ったというのは違うのではないかと。コロナが流行する前から改革プランは発表されていた。(荻野委員)
- 策定の必要性は生じていたが、さらにコロナが追い打ちをかけたものである。(財政課長)
- まちづくりをすれば人口が増えるとは限らない。いろんな産業が増えれば子供を産むかと言えばそう単純なものではないので、そうしたことに留意してもらいたい。(荻野委員)
- 既存の改革を進めていくと市長の記者会見の記事にあった。進行中のものは見直しを進めていくというが、唐突感がある。南市民ホールなども廃止されず継続するのかというような解釈の乖離が市民の間で生じかねないため、なぜ改革プランを終了して、新しいものを策定していくのか、丁寧に説明して欲しい。(出口委員)
- P 2 6 に既存の公共施設等の見直しについて、公共施設マネジメント推進プラン・アクションプラン等に基づき、引き続き取り組むと記載しているが、H 2 9 年に公共施設の考え方は市として示している。その中で、先行して集中的に取り組むものを改革プランに記載している。改革プランから元々の考え方に帰着し、その考え方に従って引き続き取り組みを進めていくものである。そういったことを丁寧に説明していきたい。(アセットマネジメント推進課長)
- P 2 0 の給付型施策から福祉基盤整備への転換という表現があるが、福祉基盤整備とは具体的に何か。他の指定都市に比べて基盤整備は少ないのか。また、市独自の給付型施策が多かった背景はどんなものか。(田中委員)
- 給付型施策について、市民からの声を踏まえれば、給付があることはいいことだと捉えられるが、同じ水準の行政サービスを提供するために、基盤を整備することも重要である。例えば、相談窓口の拡充や福祉サービスの質の向上など、そういった基盤整備でしっかりとサービスを提供していかうという考え方である。(財政課長)
- P 1 2、1 4 の財政構造の歪みについて、その歪みは解消傾向にあると記述しながら「農林・商工」と「土木」がマイナス 1 3 億円となっていて分かりにくい。表現を工夫できなかったのか。(出口委員)
- プラスでいくら予算が付いたという表現の方が分かりやすかった。資料の見せ方については工夫していきたい。(財政課長)
- 箱物や市民に来てもらいたいというのが前提にあると思うが、職員が将来的にこれを見て夢や希望がもてるのか。(山元委員)

- 緊急対応的な要素の強いプランであったものを一旦閉じさせてもらう。今後は不断の行財政改革とともに成長・発展に資する取組として都市経営を進めていきたい。これからの事業展開において職員がモチベーションを持ちながら進めていきたい。(財政課長)
- それは絶対に報われるようにして欲しい。また、計画が計画で終わらないようにして欲しい。(山元委員)
- 財政調整基金が積み上がっているということは数字的に大きい。積み上がってきた理由の分析をきちんとして欲しい。(朝日委員長)
- 危機的状況を回避したという言い方は、財政的にはその通りだが、それが終わったら、どういう形で元に戻るのかという説明が大事である。それは今後につながっていくところである。実は、緊急対策と言いながら、扶助から基盤整備への転換の部分に象徴されるように構造改革を進めてきた。つまり、元に戻るのではなく、構造的に再構築してきたということ。コロナもあり、緊急対策的であったこともそうだが、構造改革をきちんとやってきた結果であるということきちんと言われたい。(朝日委員長)
- 箱物やインフラの部分は、箱物か給付かという二項対立ではなく、箱物を使う人、市の経営的な人的資本に対する投資をしていく、人に対する投資だということ。箱か人かという議論にならないように、箱に対する投資が人につながるものでなければならない。その辺りの表現を工夫する必要があるのではないか。(朝日委員長)

(2) 「(仮称) さがみはら都市経営戦略」の策定について及び (3) 今後のスケジュールについて

経営監理課長より、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、●は市及び事務局の発言)

- 戦略において、市政の住民参加が非常に重要であると考えている。市民が意見を伝えても無駄だと思わないような方策を考えてもらいたい。30年前から言っているが、「福祉のしおり」という冊子があり、毎年自治会や公民館に嫌というほど配ってくる。無くして欲しいと言っても、最新のものを市民に見て欲しいと言われてしまう。全世帯に自治会を通じて配布して欲しいと言われるが、配る身にもなってほしい。改定したとこだけやってほしいと言っても、初めての人には分からないと言われてしまう。市民がおかしいと思っていることを、反映できる仕組みを作って欲しい。職員の方も一生懸命だが、まだ無駄があるので、これからも一生懸命やって欲しい。(竹田委員)
- 市民の意見がどう市政に反映されるのか、先ほどは反映されていないという意見もあったが、そういったところをしっかりとやっていくということ、今回の戦略の中で位置付けていきたい。(経営監理課長)
- 過去30年同じようなことをやってきた。H28年の経常収支比率の悪化は、財政

的な部分もそうだが、行政的にも問題があったのではないか。そんな中で、都市経営戦略においては、過去の悪い結果ではなく、どのように良い結果を出そうとしているのか秘策を伺いたい。(内藤委員)

- 行政の仕組みの部分で課題があり、これまでにメスを入れてきた経緯はあるものの、結果として足りなかった部分がある。改めて、課題整理を行って、何が足りなかったのかを押さえながら、経営評価委員会の中で一緒に議論して行きたい。また、こうした危機的状況が二度と起きないようにしていくというのが我々の使命だと考えているので、その上で将来を見据えて、市民の皆さんが生活を維持していけるような取組にしていきたい。本日、具体的な秘策というものは答えられないが、色々議論しながら、戦略の策定に取り組んでいきたい。(経営監理課長)
- 市政への住民参加が根本の課題だと思っている。市では定期的に市民意識調査をやっていると思うが、その中で広報さがみはらをどこまで読まれているのか、市民が市政にどこまで強い関心を持っているのか調査して欲しい。そうした結果から、意見を言いたいが、どこに出せばいいのか分からないというような課題も見えてくるのではないか。そのため、市と住民とのパイプを太くしていく部分を戦略の中で打ち出して欲しい。調査をしながら新たな施策を立てるというサイクルを講じて欲しい。(出口委員)
- 行財政構造改革プランは終わり都市経営戦略に入っていくが、「行財政改革に取り組みながら」や、「持続可能な行財政運営を継続するための取組を実施していく」といった文言があることから、これからも引き続き、議論、検討、評価を行っていくということなので安心した。これから「さがみはら都市経営戦略」を策定していくということだが、経営評価委員会としては、具体的な計画の案に対して意見し、さらに、その先の策定後は、数字等の結果を見て、評価検討するという流れで良いか。(北條委員)
- これまでの都市経営指針などにおいては、経営評価委員会のメインとなる取組みとして、都市経営の計画等に位置付けられた施策や取組の進捗管理や策定に対する審議を行ってきた経過がある。今後についても、そこが軸になってくると考えている。(経営監理課長)
- 都市経営戦略の方向性として、全体的にバランスをとった形でいくのか、子育てなら明石市のようにわかりやすく、1点集中でいくのか、どちらのイメージを想定しているのか。(荻野委員)
- P 8の③「本市の成長・発展につながる効果的な施策展開」の部分についての質問だと考えるが、この部分については、今回の戦略の重要な部分だと考えており、これをどう示していくのかということだと思う。資料に記載している「少子化・雇用促進・中山間地域対策、子育て・教育・まちづくり」については、行財政構造改革プランにおいても、限られた厳しい財政状況の中でも集中的・重点的に取り組んでいくと位置付けてきたため、基本的には、これらをベースとしていく。その上で、何を尖らせていくのか、強調していくのかということは、市としても考えていかなければならない。また、経営評価委員会の皆様にもご意見をいただきたいと考えている。市としても議

論を重ねていくので、委員の皆様からも、今後、ご意見をいただきたい。(経営監理課長)

- P 4に過去の名称があるが、「行財政」と「都市経営」とあり、ネーミングによってどの程度内容が違っていたのか。また、評価指標もどういった違いがあったのか。(田中委員)
- 平成16年度までの行政改革大綱においては、地方自治体全体がいわゆる「行革」という中で取り組んできた、行政の仕組み、民間委託、事務事業の適正化やそれに伴う歳出削減などといった、行政内部の見直しを中心としていた。その上で財政基盤の強化という点も念頭において取り組んできた。平成17年度以降の都市経営というネーミングになってからは、都市経営の考え方を盛り込んだ中で、企業誘致や産業用地の創出といった税源涵養策が、市の税収や行政サービスにつながっていき、市全体の財政基盤の強化につながるということを踏まえ、その指標も追加された。そのため、ベースとなる行革という部分について、考え方が大きく変わったというのではなく、新しい要素が追加されていったという経緯があり、指標についても併せて追加された。(経営監理課長)
- 経営と言った時に評価指標がどうなるのか。新しい指標などもできるといいのではと期待している。(田中委員)
- 「経営」という言葉を使う時に、「行財政」と言っていた時の財政のイメージから変わった意義がある。お金の面が財政だが、実際の経営には、人や地域資源といったものがあり、財政がきちんとしていれば、そういった色々なものに投資ができる。どういう経営資源が市にあるのかという部分が見える形にした上で、その資源を使って持続可能な市政運営を進めてもらえば良いと考える。また、資源として「時間」というものもある。コロナ対策のように喫緊で対応しなければならないこともあるし、長期的な対応もある。それらを含め、「経営資源」という観点で捉えてみると良いのではないか。(朝日委員長)
- これまでもやってきたということはずっと課題であるということである。今回の状況においての核は何かを重点的に見ていくと良いのではないか。住民参加と共創はこれまでと大きく変わってきている。資源がひっ迫している状況にあって、してくれる行政と享受する住民という構図が成り立たなくなってきている。そういった意味では、住民参加と共創というものは、全く異なる概念になっている。住民もこうやってくださいと言えばやってもらえらると思っけてはいけな。また、行政側も参加してもらおうというスタンスではなく、対等でなければならない。先程の例のようにレスポンスが悪いといった齟齬が出てきている。そういった色々な状況が変わってきている。民間活力とあるが、企業と行政の関係も変わってきており、共創の部分は大きく構造が変わるものと思っけている。(朝日委員長)
- 少子高齢化や人口減少が進み、経営資源・人的資源が限られていく中、行政サービスの提供の在り方を見直す際に、今までの仕組みで良いのか、DXなどの色々な改善は当然必要であるが、住民と役所という関係だけでなく、新しい連携の枠組みを押さえていかなければならないことから、頭出しさせてもらった。経営評価委員の皆様も新しい考えを色々持っていると思うが、市からも情報提供をしながら、検討を進めて

いきたい。(経営監理課長)

- 企業でも経営を進めるうえで、「ひと・もの・かね」は当然のリソースとして見ている。今までと同じやり方だと、同じような結果しか出てこないと思っている。今やスマホやSNSなどの技術やサービスが当たり前になっており、そういったものもうまく使いながらやってもらいたい。生成AIなど新しい技術もどんどん活用していき、考え方も変えて行って欲しい。(山元委員)

3 閉会

全ての審議が終了し、閉会した。

以 上

相模原市経営評価委員会委員名簿

(任期：令和5年7月15日～令和7年7月14日)

区分	役職	氏名	備考	出欠
学識	委員長	あさひ 朝日 ちさと	東京都立大学都市環境学部 教授	出席
	副委員長	たなか ひろゆき 田中 啓之	相模女子大学人間社会学部 教授	出席
		ほうじょう ひろあき 北 條 裕晃	公認会計士	出席
		みやした ともひさ 宮下 量久	拓殖大学政経学部 教授	欠席
団体		たけだ みきお 竹田 幹夫	相模原市自治会連合会 会長	出席
		まつした りゅうた 松下 龍太	相模原商工会議所 青年部前会長	欠席
一般 公募		おぎの ゆきこ 荻野 弓希子	公募	出席
		でぐち ただお 出口 忠夫	公募	出席
		ないとう たくみ 内藤 巧	公募	出席
		やまもと ただお 山元 忠夫	公募	出席

(区分ごとに五十音順・敬称略)