

# 《2》「横浜市 中期計画」がめざしたものの

平成18年6月に制定した

「横浜市基本構想(長期ビジョン)」に掲げられた都市像を実現する最初の5か年計画として、「横浜市 中期計画 平成18年度～平成22年度」を、12月25日に策定・公表しました。

この中期計画にはサブタイトルとして、「横浜リバイバルプランⅡ 開港150周年 羅針・版」が付いています。今回の中期計画は、平成14年度からスタートした「横浜リバイバルプラン」の後継計画であるとともに計画期間中に開港150周年を迎えること、さらには、中期計画はこれからの5か年間の方向性を示すものであり、羅針盤のような役割を担うことの意味合いを含んでいます。なお、「羅針・版」の「版」は、リバイバルプランの第2版であることと、開港150周年版(エディション)であることから、「版」の字を当てています。

## 1 策定の経過

今回の中期計画の策定作業は、まず17年度に横浜リバイバルプランの検証作業を行い、その成果と課題を明らかにして、中期計画の策定作業を進めることとしました。また、検証作業と並行して、内部の準備作業として、各局ごとに事業体系の枠組みの整理といった作業も進めておいてもらいました。

その上で、4月3日に副市長依命通達「次期中期計画策定の考え方について」を発表し、正式に策定作業をスタートさせました。依命通達では、計画期間や計画の位置づけなどの「計画の枠組み」や策定上の留意点としての「計画を策定していく上で共有すべき姿勢」及び職員参加や外部専門家の活用を提示した「策定の進め方」が示されています。この内容を元に各区局で議論を進め、5月末には各区局

で検討した内容を施策ごとの局原案という形で、市長・副市長に説明する場を設けました。この各局検討にあたっては、初めての試みとして、市民の声などのデータベースに蓄積された市民意見・要望等を分析し、施策・事業・取組に反映することとしました。参考とした意見は、16・17年度の2か年に寄せられた4万2687件(局ごとの集計の合計)をベースに、局独自で行ったアンケートなども含まれ、各局工夫を凝らしたもので、市長を交えての活発な議論がなされました。

これらの作業を積上げた後、6月23日に基本構想が議決・制定されたのを受けて、7月12日に、中期計画における市民向けの最初のリリースとなる「計画の課題と方向性」を公表しました。同時に市民意見の募集も行った結果、2136人もの多くの市民から6656件のご意見をいただく

き、政策分野における重点事業と行財政分野における重点取組の内容を詰める作業をさらに進めました。9月12日には「素案」という形で、中期計画の全貌を明

執筆

高瀬 雅通  
都市経営局部長兼政策課担当課長

### 中期計画の策定経過

平成18年7月12日 「課題と計画の方向性」

平成18年9月12日 「次期中期計画 策定」

平成18年11月14日 「横浜市中期計画 策定」

平成18年12月25日 「横浜市 中期計画」

「市民の声」事業などの市民意見

16・17年度2か年間に各局に寄せられた市民の声42,687件の意見・要望を分析し、リバイバルプランの検証結果も反映。

課題と計画の方向性に対する市民意見

2,136人の方から6,656件の御意見をいただき、各局案と合わせて検討

パブリックコメント

873人の方から2,779件の御意見をいただき、さらに計画内容を検討

市会全員協議会等での議論

らかにしました。内容としては、3つのリーディングプロジェクトと7つの重点政策・10の重点行財政改革にまとめ、また、達成目標（成果指標）と目標（指標）も明らかにしたことにより、中期計画の全体像を示しました。

「素案」の公表と合わせて、1か月間のパブリックコメントを実施しました。市民広報としては、素案の概要版を新聞折込で市内全家庭に届けるとともに、ホームページなどでも全文掲載してPRに務めた結果、延べ873人の方から2779件のご意見をいただきました。

パブリックコメントの結果を参考としながら、さらに詳細な事業・取組の詰めを行ったうえで、11月14日には「横浜市中期計画 原案」として最終案を提示しました。この中では、G30の新たな目標値の設定や保育所待機児童の解消明記、鉄道ネットワークの形成、コンプライアンス確立体制の推進、組織定数の見直しによる職員削減目標の明示など「素案」の修正を行い、政策分野での重点事業を119事業、行財政分野での重点取組を117取組として位置付けました。

「原案」については、市会

全員協議会を11月28日に開催していただき、市会での議論を経て、最終的に交通局の経営形態等についての加筆を行い、年内ぎりぎりの12月25日に、確定版として「横浜市中期計画 平成18年度～平成22年度」を策定・公表いたしました。

このように、中期計画は多くのステップを踏みながら策定されましたが、策定過程における最大のポイントは、「課題と計画の方向性」「素案」「原案」「確定版」と段階を追って策定し市民に公表したところ及び過去の市民意見・要望やパブリックコメントなど策定過程の節目節目でいただいた多くの市民意見を丁寧に検討したことがあげられます。

## 2 中期計画の特徴

こうして策定された横浜市中期計画は、3つの特徴を備えています。

一つ目は、社会情勢や市民ニーズなどを的確にとらえる「政策的視点」、財源・コストなどの「財政的視点」、事業主体・手法・執行体制などの「行政運営的視点」で市政全体をとらえ、7つの「重点政策課題」と10の「重点行財政改革」で構成したこと。

二つ目は、特に市民力や都市の活力など、将来の横浜を創っていくうえでの原動力となり、その実施によって他の事業の推進にもつながる事業を「横浜の未来を創るリーディングプロジェクト」（計画を先導する事業）として位置づけ、重点的に取り組んでいくこととしたこと。

三つ目は、「基本施策」及び「重点行財政改革」ごとに5か年間で目指すべき姿・目標としての「達成目標（成果指標）」を、また、重点政策における「重点事業」及び重点行財政改革における「重点取組」ごとに「目標（指標）」を設定し、進捗状況の公表と計画全体の検証を行うおうとするものです。

## 3 中期計画の概要とリーディングプロジェクト

中期計画の構成は、3章立てとなっています。

第1章で「計画策定の趣旨」を、第2章で「横浜をめぐる状況」「基本構想の概要」「横浜の大都市経営」「中長期的な都市づくりの方向性」など、中期計画策定にあたっての前提となる考え方を記載しています。

位置付けた事業・取組の具体的内容を記載しており、まず、「横浜の未来を創るリーディングプロジェクト」を3つ掲載しています。

重点政策としては、社会情勢の変化や市民ニーズなどを踏まえ、「セーフティ都市戦略」から「環境行動都市戦略」まで7つの重点政策を掲げ、26の基本施策と119の重点事業で構成しています。

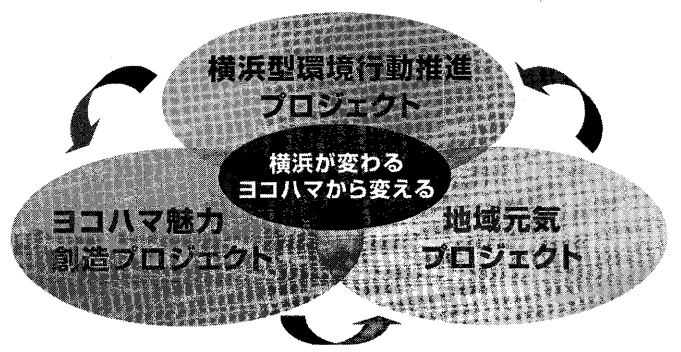
また、行財政分野では、「市民ニーズを基準とする運営」から「外郭団体の自主的・自立的経営の促進」まで7つの運営面での重点改革と「横浜の活性化に向けた財政基盤の強化」など3つの財政面での重点改革を合わせて、10の重点行財政改革として掲げ、30の取組の方向と117の重点取組で構成しています。

最後に「計画期間中の財政見通し」として、5か年間の税金などの歳入見込みの考え方と義務的経費や計画上の重点事業の実施に必要な事業費などの歳出について、期間中の財政見通しを試算し、収支不足額への対応を明らかにしています。

このうち、計画の特徴の一つである「横浜の未来を創るリーディングプロジェクト」の内容としては、「横浜が変

わる、ヨコハマから変える」と題して、「環境行動」「魅力創造」「地域元気」をキーワードに「横浜型環境行動推進プロジェクト」、「ヨコハマ魅力創造プロジェクト」、「地域元気プロジェクト」の3つを設定しており、計画を先導する事業として25事業（再掲）を取り上げ、重点的に取組んでいくこととしています。

まず、「横浜型環境行動推進プロジェクト」では、持続可能な循環型社会の構築に向け、緑の減少や地球温暖化などの課題に対して、G30で発揮された市民の行動力を緑の



創造や地球環境を守る行動へと発展させ、「環境行動都市横浜」として、市民一人ひとりの知恵と行動を世界に発信していくことを目指していくこと。

「ヨコハマ魅力創造プロジェクト」では、平成21年に迎える開港150周年を契機として、さらに羽田空港の再国際化を最大限活かしつつ、文化芸術の振興や経済・産業の発展を目的としたソフト施策と都市整備などのハード施策を連携させ、新しい横浜の魅力や活力を創造し、「創造都市ヨコハマ」「ヨコハマ国際戦略」として、世界に貢献し競争力のある創造性あふれる都市の実現を目指していくこと。

「地域元氣プロジェクト」では、少子高齢化の進展や安全・安心への対応など地域における様々な課題に対して、地域の資源と豊富な人材、活発な市民活動が組み合わさり、それぞれの活動主体の合意形成のもと、市民主体の地域運営を進め、「市民力の発揮による元氣な地域づくり」として、市民が主体となった元氣な地域の姿を横浜から発信していくことを目指していくこと、としています。

#### 4 中期計画がめざしたもの

4月に策定作業を本格的にスタートさせたときに、副市長依命通達の中で、「計画を策定していく上で共有すべき姿勢」として、(1)公共を担う主体の役割と責任を明らかにする (2)市民が実感できる成果を追及する (3)選択と集中により施策・事業を重点化する (4)施策・事業の妥当性と実現可能性を明らかにする (5)既存の資源・資産を活用する (6)市民サービスの最前線に立つ区役所サービスの強化する (7)業務をさらに効率化する (8)組織力・職員力を最大化する の8項目が示されています。

いずれも策定作業を進めるにあたって大切な姿勢として提示されたものであり、「中期計画がめざしたものでした。それぞれの項目における中期計画での対応については、別表のとおりですが、特に今回の計画策定作業の中で、最も重視していたものは、(1)から(3)の項目と比べてよいと考えています。

「(1)公共を担う主体の役割と責任を明らかにする」では、基本構想で示されている「4

実現のための基本姿勢 (1)市民力の発揮(新しい公共の創造) (2)行政の役割(自律と分権の地方自治を目指して)」の具体化を目指したものでした。

計画の中では、大都市経営の考え方やエリアマネジメントの提示を行うとともに、重点事業における実施主体と役割を明らかにしてありますが、「新しい公共の創造」という大きなテーマに対して、5か年の中期計画という枠の中では不十分な部分もあります。中期計画の推進を契機として、制度論からアプローチした大都市経営・地域自治の方向性と市民力の発揮により地域課題の解決ができる地域におけるシステムとが融合する検討を、進めていくべきと考えています。

「(2)市民が実感できる成果を追及する」では、従来の計画ではあいまいにされがちだった目標の設定を、基本施策・重点行財政改革単位で、アウトカム指標(成果指標)としての「達成目標」を、事業・取組単位では、アウトプット指標(活動指標)としての「目標」を、それぞれ可能な限り数値で設定しました。「市民が実感できる目標を、

具体的にどこまで盛り込めたのか？」が問われているのですが、まだ、一部に数値化できなかった事業・取組や達成目標をアウトプット指標でしか掲げることができなかった施策など、不十分なところもあります。今後の事業進捗や行政評価の中で、より精度を高めていくべきと考えています。

「(3)選択と集中により施策・事業を重点化する」では、計画に掲載した事業(119)・取組(117)数を、従前の中期政策プランでの事業数(380)や新時代行政プラン・アクションプランでの取組数(237)から大幅に減らしています。これは、各局区の自主性・自律性を最大限発揮してもらうため、内部での十分な議論を前提に選択と集中を働かせて、事業・取組を重点化したものです。

市民ニーズは、ますます複雑・多様化しています。限りある財源を有効に使うためにも、重点事業・重点取組に位置付けられたものは、全市民の観心に立ち進捗をはかり、それ以外の事業・取組についても、区局の責任において、毎年の運営方針に位置づけ確実に進め、全体として、市民満

足度の向上を目指す必要があります。

#### 5 中期計画の実施に向けて

こうして、新しい中期計画を、策定・公表することができました。しかし、計画は策定して終わりではありません。重点化した事業・取組を推進する体制を早急に整え、事業や取組を着実に実行して、具体的な成果を挙げてこそ、計画策定の意義があります。これからが本当の意味でのスタートです。

市政を取り巻く状況は、日々めまぐるしく変化しています。「計画は、できたその日から壊れていく」ともいわれています。計画に明示されているそれぞれの達成目標に到達するためには、状況の変化に迅速に対応してこそ、初めて可能となるものと考えています。事業取組の実施に当たっては、職員一人ひとりが、中期計画の内容をよく理解し、しっかりとPDCAサイクルを廻し、着実にかつ柔軟に対応し、改革から創造へと高く飛躍することを期待しています。

表 「次期中期計画策定の考え方」(平成18年4月3日)への対応

計画を策定していく上で共有すべき姿勢	中期計画での対応
<p>(1) 公共を担う主体の役割と責任を明らかにする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これからの公共は行政だけで担うことはできません。公共を担うそれぞれの主体が果たすべき役割と責任を明らかにします。</li> <li>・ 協働の取組を根付かせます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 第2章 Ⅲ「横浜の大都市経営」において、『「協働による地域運営」を土台とする市民満足度の高い大都市経営を目指す』ことを規定</li> <li>&gt; 第3章 Ⅰ「横浜の未来を創るリーディングプロジェクト」の「地域元気プロジェクト」において、『市民が主体となった地域運営(エリアマネジメント)』を提示</li> <li>&gt; 重点政策における119の重点事業ごとに「事業分類」として、事業の実施主体を公共サービスの担い手の観点から「民間主体型」「民間主体協働型」「行政主体協働型」「行政主体型」の4つに分類し、その役割と取組について具体的に記載</li> <li>&gt; 重点行財政改革2「協働を基本姿勢とする運営」において、「協働による取組の推進」と「市民主体の取り組みへの支援」を設定</li> </ul>
<p>(2) 市民が実感できる成果を追及する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策・事業の最終目的は、市民満足度の向上です。過程と成果を市民と共有するために、施策の成果目標、事業の計画事業量、改革の取組の目標などを、可能な限り指標化・数値化します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 26の「基本施策」及び7つの「重点行財政改革」ごとに、5か年間で目指すべき姿・目標としての「達成目標(成果指標)」を設定</li> <li>&gt; 重点政策における119の「重点事業」及び重点行財政改革における117の「重点取組」ごとに、5年後の到達点としての「目標(指標)」を設定</li> </ul>
<p>(3) 選択と集中により施策・事業を重点化する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策・事業は、重要性や緊急性などの観点から優先順位に従い計画・実行します。</li> <li>・ 事業は常に必要性を点検し、存在意義が薄れた事業は廃止を含めた判断をします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 全市の視点で確実に推進していくべき、重点政策における119の「重点事業」と重点行財政改革における117の「重点取組」を設定</li> <li>&gt; 特に、市民力や都市の活力など、将来の横浜を創っていくうえでの原動力となり、その実施によって他の事業の推進にもつながる事業を「横浜の未来を創るリーディングプロジェクト」(計画を先導する事業)として位置づけ</li> </ul>
<p>(4) 施策・事業の妥当性と実現可能性を明らかにする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策・事業が、市民ニーズや社会状況を踏まえたものとなっているか</li> <li>・ 目標を達成するための最適な手段か</li> <li>・ 事業内容や手法が費用対効果を踏まえた効率的・効果的なものとなっているか</li> <li>・ 将来に過度な負担が生じないかを策定の過程で明らかにします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 重点政策における「重点事業」において、所管局及び事業費概算見込み額を明記</li> <li>&gt; 重点行財政改革における「重点取組」において、所管局及びスケジュールを明記</li> <li>&gt; 重点行財政改革1「市民ニーズを基準とする運営」において、「適時的確な情報提供」と「市民ニーズの把握と施策への反映」を設定</li> <li>&gt; 第3章 Ⅳ「計画期間中の財政見通し」において、歳入・歳出の見込みを明らかにし、収支不足額への対応を明確化</li> </ul>
<p>(5) 既存の資源・資産を活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の企画・立案にあたっては、コストの抑制、既存の資源の有効活用などを前提とします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 重点行財政改革8「横浜の活性化に向けた財政基盤の強化」において、「保有財産の活用・処分」を重点取組に位置づけ</li> <li>&gt; 重点行財政改革9「行政コストの適正化と財政基盤の強化」において、経常的経費の縮減目標や施設等整備費の縮減目標を設定</li> </ul>
<p>(6) 市民サービスの最前線に立つ区役所サービスを強化する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民満足度や費用対効果などの観点から、より良いサービスの提供方法を検討します。</li> <li>・ 区を中心とする広報・広聴を最大限に機能させ、市民に身近な課題を迅速・的確に解決します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 重点行財政改革3「地域支援とサービスの充実」において、区役所の目標像を明確化するとともに、窓口サービス満足度調査の経年実施などによる「区役所の窓口サービスなどの改善」及び区役所の政策調整・地域支援機能の強化を目指す「区役所機能などの強化」を明記</li> </ul>
<p>(7) 業務をさらに効率化する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本市の業務は、分権化・分散化すべきものがある一方、一元化・集中化により効率化できるものもあります。</li> <li>・ 業務を見極めた上で、前例にとられない見直しや改善を進めます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 重点行財政改革5「最適な主体・手法によるサービスの提供」において、「外部の視点を取り入れた業務の見直し」「最適な主体や手法の選択」「ITを活用した業務の効率化」「公的サービスの質の確保と向上」として明記</li> <li>&gt; 重点行財政改革9「行政コストの適正化と財政基盤の強化」において、「公共事業の効率化」を明記</li> </ul>
<p>(8) 組織力・職員力を最大化する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策の効果をより高めるため、所管を超えた検討を進めます。</li> <li>・ 施策・事業の立案にあたっては、現状だけにとられず、将来展望を見据え、新たな発想や可能性も重視して議論を進めます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 重点行財政改革6「職員と組織の力が最大限に発揮される市役所」において、「社会情勢の変化等に応じた機動的かつ効果的な組織編成や、人事給与制度の柔軟な運用」「人材の確保及び育成による組織力の強化」「職員の意欲に応えられる人事給与制度の構築及び定着」「市民のために意欲をもっていきいきと働ける職場づくり」として明記</li> </ul>