

## I 効率的で開かれた自治体～「21世紀型自治体」を目指す取り組み 平成 13 年度

### 1 基本構想で定める「自治体経営戦略」

#### (1) 新基本構想の「自治体経営の基本的な考え方」

平成 13 年 9 月に市議会で議決された三鷹市基本構想では、新たな世紀における自治体の役割を明確に提示しました。この新基本構想では、「自治体経営の基本的な考え方」について特に独立して項を設けて展開しており、それは①行政の役割転換、②協働のまちづくりの推進、③成果重視の行政経営システムの確立、④柔軟で機動的な推進体制の整備、⑤透明で公正な行政の確立の 5 つの考え方から構成されています。例えば①の「行政の役割転換」においては、「安定した市民生活を保障するための仕組みをつくとともに、市は主体性と責任を持ちながら、行政の主な役割を、これまでの直接的なサービス提供中心のあり方から総合的なコーディネート機能を重視したあり方へと転換する」と述べ、行政はセイフティーネットの構築やリスク・マネジメントを行いながら、民間の活力や資源を最大限に活用して事業の戦略的展開を図ることを掲げています。

市町村が策定している基本構想では、一般的には抽象的なまちづくりのイメージを連ねたものが多く見受けられますが、本市においては、「自治体経営」のビジョンを議会の議決事項である基本構想に掲げることにより、より明確に市の経営戦略を示したことに意義があると認識しています。

#### I 章の構成

この I 章では、基本構想に掲げる三鷹市の「自治体経営の基本的な考え方」に沿って、この 5 つの基本方針に則った平成 13 年度の主な取り組みについて紹介しています。

三鷹市における自治体経営の確立に向けた全体的な取り組みとしては、第 II 章及び第 III 章において基本計画及び行財政システム改革の取り組み状況をまとめていますが、本章ではその中から事業手法やその視点において、特に代表的だと思われる「三鷹市らしい取り組み」を選び、その説明をしています。



## 三鷹市基本構想における自治体経営の基本的な考え方

(三鷹市基本構想第6抜粋)

協働とコミュニティの展開を基礎においた自治の推進に関する基本的な制度等を整備し、効率的で開かれた「21世紀型自治体」を実現します。自治体経営の視点から、地域における資源を最大限に活用した事業の戦略的展開を図り、変化に柔軟かつ機動的に対応できる推進体制を整備します。また、トップマネジメントと執行体制の確立、議会の権能の発揮と協力、市民、NPO、事業者等との協働を基本としながら、重点課題の設定や行政評価の実施により、効率的な行政を推進します。

### 1 行政の役割転換

市民満足度の向上の観点から、総合的な行政評価制度の構築や積極的な民間活力の活用などにより、行政運営に競争原理を導入します。安定した市民生活を保障するための仕組みをつくとともに、市は主体性と責任を持ちながら、行政の主な役割を、これまでの直接的なサービス提供中心のあり方から総合的なコーディネート機能を重視したあり方へと転換していきます。

### 2 協働のまちづくりの推進

計画の策定やその推進に当たっては、コミュニティ住区の視点を基礎に置くとともに、全市域的な視点からも地域の人材、情報、歴史、文化、自然環境、民間活力などのあらゆる資源を活用します。市民満足度を的確に把握し、市民の声を市政に反映する総合的な公聴・相談システムを構築するとともに、市民、NPO、事業者等との協働によるまちづくりを積極的に推進し、社会の変化や市民の価値観の多様化に適切に対応します。

### 3 成果重視の行政経営システムの確立

成果重視の行政経営システムを確立するため、達成目標の明確化、組織体制の整備、事務事業の見直しなど徹底した行財政改革を推進します。都市税財政の自立性の強化、受益と負担の適正化、財源の拡充など健全な財政運営の維持に努めます。先導的モデル事業や実証実験型事業の実施、公共施設等の改修時における新しい機能の付加などによって戦略的な事業展開を図ります。

### 4 柔軟で機動的な推進体制の整備

柔軟で機動的な推進体制を整備するため、横割り組織と情報システムの積極的な活用、人材の育成、危機管理体制の確立を図ります。また、国、都、他の公共機関、事業者等との連携に努めるとともに、課題に応じた広域的な都市間ネットワークを形成します。

### 5 透明で公正な行政の確立

行政の説明責任に基づき、市民にとってわかりやすい情報の提供に努めるとともに、積極的かつ迅速な情報公開を推進します。電子媒体を使った申請や届出など情報システムを活用した「電子自治体」の構築を図ります。男女平等、環境保全、バリアフリーなどの課題について行政がみずから率先し、先導役として社会全体への波及に努めます。

## 2 「自治体経営の基本的な考え方」に基づく取り組み

### (1) 行政の役割転換

#### ① 公設民営保育園の設置

##### 設置の経緯

平成13年4月に開設した市立東台保育園は、全国ではじめて株式会社に運営を委託した公設民営保育園としてスタートしました。

これまで、三鷹市には市立幼稚園が5園ありましたが、幼児人口の減少に伴い私立幼稚園に定員割れが生じているなどの現状を踏まえ、市立幼稚園については入園状況に応じて逐次廃止し、子育て支援施設や待機児解消を図るために市立保育園に転換していく基本の方針を定めました。そして平成10年3月をもって廃園となった市立ひがしだい幼稚園の今後の活用方策について検討を進めていたところ、平成11年度に国の少子化対策臨時特例交付金制度が創設されたことを受けて、この交付金を活用して幼稚園を改修整備し、新たに東台保育園を設置することとなりました。また東台保育園の運営に当たっては、市が直接行うのではなく、当初から委託することを念頭に検討を進めました。

ちなみに、東台に続き平成11年3月で廃園となった市立むらさき幼稚園については、学童保育所とともに、地域の乳幼児から小学生を対象とする子どものための新しい施設—「むらさき子どもひろば」として、同年11月にリニューアルオープンしています。

##### 委託方式の検討と規制緩和

三鷹市が保育園運営を民間に委託しようと考えたのは、平成9年度から計画を進め、平成14年4月に三鷹駅近くの共同ビル内に開設した多機能型子育て支援施設の運営の検討が契機でした。この検討に着手した当時は、認可保育所を開設・運営できるのは社会福祉法人か地方公共団体に限定されていたことから、委託先としては社会福祉法人を想定していました。

その後、平成11年の少子化対策臨時特例交付金制度の創設により駅前より東台が先に開園できる見通しとなりました。また、翌平成12年3月には、当時の厚生省によって社会福祉法人以外の法人についても認可保育所を設置できる規制緩和が図られ、株式会社、有限会社、財団法人、NPO等の法人も認可保育園を設置できることとなりました。そこで、この規制緩和を受けて東台保育園の委託先として株式会社等も対象とすることができないかを検討しました。また、地方自治法では公の施設の管理を「普通地方公共団体が出資している法人又は公共団体若しくは公共的団体に委託することができる」となっていますが、この規定と株式会社等へ委託する場合の法解釈について厚生省と協議を行いました。



改修後の東台保育園

その結果、規制緩和した趣旨から委託先として株式会社等を含めることができ、また地方自治法との関係について厚生省は自治省と協議を行い、「公の施設の管理」については引き続き三鷹市が行うこととし、保育園の運営についてのみ委託することによって法には抵触しないという結論に至りました。

東台保育園の委託業者の選定に当たってはプロポーザル方式を採用し、受託金額とともに保育サービスの提案内容等についても総合的な評価を行いました。社会福祉法人も参加したプロポーザルを審査した結果、最終的に(株)ベネッセコーポレーションが選定されました。その後、厚生労働省は平成13年3月に全国の自治体に通知を行い、翌4月から導入される株式会社に運営委託する三鷹型の“公設民営方式”が特別な事例ではなく、一般的なケースであるとして委託の基準を明確化するとともに、待機児童の解消を目指した取り組みとして積極的な位置付けを行いました。

#### **コスト削減と市民満足度の向上を目指して**

こうして、東台保育園は全国ではじめて株式会社が運営する公立保育園として誕生しましたが、市が直接運営した場合は約1億8千万円かかると試算していた経費が、概ね半分の約8千400万円の委託料で契約することができました。しかしコスト面だけでなく、ベネッセ側の保育方針や全国的な実績、また同社が運営している保育施設の視察の結果、そして積極的な延長保育実施の意向などをトータルに評価したのです。

現在、東台保育園の運営は、委託であっても他の市立保育園と同様に市が責任を持ち、保育の質についても市の関与により水準以上のものが確保されているため保護者に大きな安心感を与え、さらに受託業者による延長保育等の付加サービスが利用できることなどから、保護者にも非常に好評です。また、開設準備での備品の調達においてもベネッセに選定を任せるなど、民間のノウハウを活かした方式を採用したことに加え、市の保育士がベネッセによる東台の運営方法を研修する機会なども設けました。

公設民営保育園の新たな手法として全国から注目されている「三鷹方式」の運営委託はこれまで順調に経過していますが、今後も三鷹市は民間委託の積極的な展開を行い、効率的で効果的な事業運営を進めることを通じて市民満足度の向上を図っていく方針です。

## **② 市立アニメーション美術館の設置**

### **建設の経緯**

平成13年10月、市立アニメーション美術館は都立井の頭恩賜公園内にオープンしました。この市立アニメーション美術館の建設は、三鷹市の文化施設建設構想と(株)徳間書店スタジオジブリ事業本部の美術館構想の一致によって進められたものです。

事業の経緯としては、平成4年に三鷹市が井の頭公園西園を文化施設の建設を条件として使用することを東京都と合意し、施設の建設について検討を行うことからはじまりました。一方、徳間書店・スタジオジブリは、平成9年頃から美術館の建設の検討を独

自に進めていました。

平成10年3月に、三鷹市は優れたアニメーション作品にふれる機会を子ども達に提供するとともに、美術館の設置を市のまちづくりに活用することをねらいとし、徳間書店・スタジオジブリに美術館整備の提案を行い、双方の間で共同事業の可能性に関する意見交換がはじまりました。

### 建設の手法

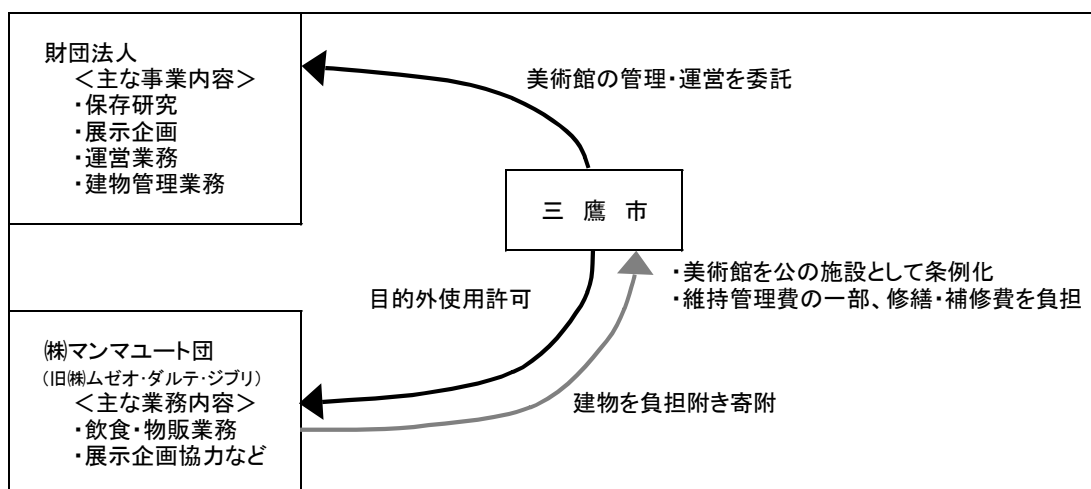
市立アニメーション美術館建設の手法については、計画敷地が都立公園内であるために民間の施設を設置することは事実上困難であったことから、三鷹市と徳間書店・スタジオジブリの間ではPFI(※注1)などの様々な方法の検討が行われました。最終的には、徳間書店・ス



市立アニメーション美術館

スタジオジブリと日本テレビが出資した(株)ムゼオ・ダルテ・ジブリが三鷹市に対して建築物の負担付き寄附(※注2)を行い、三鷹市所有の公の施設(※注3)とすることで合意しました。また、三鷹市はジブリ側が構想している内容の美術館を運営するためのノウハウを持たないことから、三鷹市と徳間書店等が出捐して新たに「(財)徳間記念アニメーション文化財団」を設立し、その財団法人が美術館の実質的な管理運営を行う方法を採用しました。

〔図I-1〕美術館事業の仕組み



美術館の建物は三鷹市の所有になることから、建物等の維持管理費の一部を市が負担し、また美術館の管理運営については市が利用料金制度（※注4）を導入し、来館者の入場料等によって財団法人が独立採算的に行うこととしました。さらに、美術館内のショップやカフェの運営は、(株)マンマユート団（平成13年10月に(株)ムゼオ・ダルテ・ジブリが社名変更）に対して三鷹市が目的外使用の許可を行っています。

平成13年10月のオープン以来、美術館は全国的にも大変注目を集め、平日を含めすべて完売の売れ行きです。全国の美術館が厳しい経営を迫られている現在、この負担付き寄附という初の試みは、公の施設を民間の事業者が主導して運営することを実現化した新たな手法として注目されています。

※注1. 「PFI」（Private Finance Initiative）

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術能力を活用して行う手法。

※注2. 「負担付き寄附」

寄附を受けるに当たって一定の条件が付され、その条件に基づく義務を履行しない場合に当該寄附が解除されるもの。地方自治体が負担付き寄附を受けるときは、議会の議決を要する。ここでは、財団の設立や運営経費の負担等を定めた双方の「覚書」の遵守などが寄附の条件となっており、三鷹市議会での議決は平成11年9月となっています。

※注3. 「公の施設」

地方自治体が住民の福祉を増進する目的を持って、その利用に供するために設ける施設。公の施設の設置及び管理に関する事項は条例で定めなければなりません。

※注4. 「利用料金制度」

地方自治法の規定により、公の施設の利用料（一般的には入場料や駐車料、宿泊料等）を、その施設の管理を委託されている者が収入として受け取る制度。