

掛川市行財政改革に関する最終提言書

平成26年3月25日
第2期掛川市行財政改革審議会

目 次

I 活動の総括

1	第2期行財政改革審議会の概要	1
2	運営に関する基本的理念	1
3	本審議会の活動方針	2
4	平成24年度の検討経緯	
	(1)第1次改革プラン実施結果の評価	2
	(2)「経常的経費の見直し・刷新」及び「自主財源の増強」に関する検討	2
5	平成25年度の検討経緯	
	(1)駅前東街区再開発事業計画に関する検討	3
	(2)東遠カルチャーパーク総合体育館「さんりーな」改革モデル事例研究	4
6	審議会の特色・成果・課題	
	(1)特色	4
	(2)成果	5
	(3)課題	5

II 最終提言

1	第2次改革プランに関して	
	(1)評価の視点	5
	(2)評価結果	7
	(3)提言	8
2	東遠カルチャーパーク総合体育館「さんりーな」改革モデル事例研究に関する提言 (第2回目「抜本的な改革」編)	
	(1)検討の経緯	9
	(2)検討状況	10
	(3)抜本的な改革案・提言	10
3	駅前東街区再開発事業に関する提言	
	(1)評価の視点	11
	(2)提言	12

III 結びに

付属資料1	条例・規則・公募要項の改革モデル	
	条例	15
	規則	21
	公募要項	25
付属資料2	審議会の提言事項に対する市の対応状況	36
付属資料3	第2期行財政改革審議会の活動実績	40
付属資料4	掛川市行財政改革審議会条例	44

掛川市の行財政改革に関する最終提言

第2期行財政改革審議会は、掛川市行財政改革審議会条例に基づき、平成24年4月に設置された市長の諮問機関である。以後2年間にわたり、第1期審議会の成果を引き継ぎつつ、市の行財政改革に関して調査・審議を行い、市に対して意見や提言を申し述べてきた。

本提言書は、本審議会の2年間の活動を総括しつつ、平成25年度における調査・審議テーマの検討結論について申し述べるとともに、市における今後の行財政改革の進め方等についての意見や提案を取りまとめたものである。

I 活動の総括

1 第2期行財政改革審議会の概要

第2期審議会は、第1期審議会の成果を引き継ぐことから、第1期審議会からの継続委員、新たに指名された有識者及び公募で選ばれた市民の合わせて10人の委員で構成されており、会長を伊藤鋭一委員、副会長を山内秀彦委員が務めることとなった。(窪野愛子委員は、一身上の都合により任期途中で辞任)

委員の任期は2年間であることから、平成26年3月末の任期満了をもって本審議会の活動は終了することになる。

2 運営に関する基本的理念

現下そして今後予想される厳しい情勢を克服しながら、将来の社会保障費や新たな投資を確保し、「明るく、住みやすく、未来豊かな希望のみえるまち」を後世に引き継いでいくために、これまでの行財政運営手法のままでは明らかに通用しないという認識に立って、市行革を確実に進捗させる審議会運営を行っていく。

- (1) 明るく、住みやすく、未来豊かなまちづくり
 - ・過去の経緯も重要であるが、むしろ「現在及び未来」志向。
- (2) 「柔軟な発想」で思い切った改革
 - ・行財政運営手法など既存体系の見直し・再構築（リストラクチャリング）。
- (3) 現有資源の確認と最大限の活用
 - ・ポテンシャルを活かした地域社会の「安心・安全・成長」を誘導。
- (4) 「協働」無くして成功無し
 - ・「市民協働」をあるべき地方自治の姿と捉えた審議。
 - ・市民・実業界・議会・行政・審議会が一つの「燃える組織」となって、行革に邁進。
- (5) 「市職員の改革マインド」の向上
 - ・改革の主役は一人一人の市職員。その士気を高め、意識を変革。

3 本審議会の活動方針

- (1) 第1期審議会の提言を受けて市が実施する様々な改革の進捗状況に対して、厳格なチェックを行うこと。
- (2) 市行革を確実に進捗させるために、行革目標の達成に有効な手段を協議、提案すること。
- (3) そのほか、社会経済情勢等の変化に適切に対応するため、重要度の高いテーマを選定し、これについて独自に調査・審議を行い、課題を指摘するとともにその解決策を提案すること。

4 平成24年度の検討経緯

(1) 第1次改革プラン実施結果の評価

平成28年度までに経常的な経費17億円を削減するための最初の3ヵ年計画である「第1次改革プラン（平成22年度～24年度）」の実施結果について評価を行い、市の取り組みが、現状の体制や手法を維持したままの実施可能な業務改善レベルであり、これでは市が自ら掲げた削減目標を達成することは極めて困難であることを指摘した。

その上で、「経常的経費の身の丈運用」という考え方のもと、これらの経費の削減を改革の本丸として捉え、その削減を現実のものとするために必要不可欠な行財政運営の再構築（リストラクチャリング）と中長期的には地域産業の振興を通じて自主財源の増強を図ることを第2次改革プラン（平成25年度～28年度）策定のコンセプトとすることを提案した。

(2) 「経常的経費の見直し・刷新」及び「自主財源の増強」に関する検討

第1次改革プランの評価・総括を踏まえ、知恵を絞り、大胆な発想で現状を打破していくことを「第2次改革プラン」に盛り込むため、「経常的経費の見直し・刷新」と「自主財源の増強」を審議会の独自検討事項として選定し、それぞれの事項について分科会に分かれて調査・審議を行った。

① 経常的経費の見直し・刷新について

市民協働の精神に則り、行政が最低限行うべき事業を棚卸しした上で、市民・企業団体等多様な担い手が主体的に参画する仕組みづくりを構築しながら、大幅に市職員数（人件費）を削減し組織を最小化することや、指定管理施設においては、損益実態と経費の運用状況から見受けられる市及び指定管理者の損益視点の欠如を是正するとともに、競争性を高めた公募プロポーザル制度によって、該当施設の管理運営に最も適した担い手を選定することなどを提言した。

② 自主財源の増強について

「自主財源の増強」については、市歳入構造の分析を皮切りに、市内に点在する地域資源の整理を行うとともに、収入アップにつながる施策のアイデア出しを行いながら、市民や市職員の自主財源増強に関する意識改革、発想の転換による増強策の立案及び「協働と連携」によるまちの活性化につながる取り組みを求めた。

特に、まちの活性化の仕組みづくり、市有財産の有効活用と収支バランスの改善、税金や使用料などの収納率向上は自主財源を増加させる上で必要不可欠であることから、その課題解決に向けた提言を行った。

③その他

二つの分科会において、収入と支出という相反するアプローチでの検討がくしくも「掛川城エリア施設の一体管理によって効果が生まれる」という同じ結論に帰結したことは特筆ものであり、審議会委員全員が見直しの理念をしっかりと理解・共有し、”抜本的な改革”とは発想の転換と大胆な取り組みであるとの共通認識のもとで行動できたことがこの結果につながったものと感じられた。

5 平成25年度の検討経緯

(1) 駅前東街区再開発事業計画に関する検討

①第1期審議会の時から重要課題として位置付け、検討を加えてきた。

- ・磐田市など他市の現地調査を行ったが、模範となる成功例がないことが極めて問題。
- ・安心・安全な計画かどうか、基準を明確にして判断すべき。
- ・市街地エリアへの波及効果、市民の参画、情報公開を積極的に行う必要あり。
- ・補助金の有効性、正当性、公共性という点で適正か。(以上、H23.11.30提言書より)

②平成25年4月に計画が提出され、第2期審議会として検討を開始し、「意見書」を提出した。(H25.5.30)

- ・安心・安全な計画と言えるか・・・リスク軽減は見られるが、安心・安全とは言えない。
- ・地域への波及効果はあるか・・・力不足。
- ・市民の理解は得られるか・・・理解が得られる内容ではない。
→ 事業を「白紙に戻すべき」という意見も出た。

③諸情勢を勘案し、意見書には条件を付した形で計画内容の改善を求めた。

【諸情勢】

- ・地権者にとって20年来の懸案事項（実現を切望）
- ・環境整備によって、街並みを美化することは必要
- ・事業の実現により、定住人口の増加が図られる
- ・国、県の補助金約9億円の交付権利期限は本年度限り（H26.3月末）
- ・市側より、この計画を第一ステップとして、市街地の総合開発に取り組むとの意欲的な姿勢が伺えた
- ・再開発準備組合が国に正式な認可申請をすることを、市議会が了承

【条件】

- ・グランドデザインの策定（西街区を含む）
- ・市民の利便性及び広域的誘客力の向上策
- ・市民ファンドの導入
- ・弥栄かけがわ(株)、かけがわ街づくり(株)の収益配当
- ・補助金の削減

(2) 東遠カルチャーパーク総合体育館「さんりーな」改革モデル事例研究

- ①平成24年度に提言した「経常的な経費の見直し・刷新」に関する事項の中から、「東遠カルチャーパーク総合体育館さんりーな」を具体的な改革モデルとして選定し、新たな公共施設経営のあり方を示すべく検討を行った。
- ②「経常的な経費の見直し・刷新」に関しては、「協働の精神に立脚した市業務の再構築」という観点で検討を行っており、その中で「東遠カルチャーパーク総合体育館さんりーな」については、市の関与を必要最小限にして柔軟な運営が行える環境を整備すれば、民間のノウハウや創意工夫が最大限発揮できるとして、独立採算制度に移行すべきと結論づけている。
- ③このことから、検討に当たっては、「民間ビジネス視点（経営・生産性視点等）」を根底に据えつつ、課題の分析と論点整理を行い、条例・規則・公募要項等にまで踏み込んだ抜本的な改革案を示すこととした。
- ④また、本施設の指定管理期間は平成28年度までとなっており、抜本的な改革が具現化できるのは平成29年度からということになる。本施設の現状を勘案するに、それまでの間、何も手つかずということは問題であり、審議会としては、現在の仕組みの中にあっても、少しでも良い方向に導きたいとの思いから、検討結論は「即実践可能な改善策」と「抜本的な改革策」の二つに分けて結論をまとめることとし、「即実践可能な改善策」については先行して提言した。(H25.9.24)
- ⑤審議会での検討と平行して市においては、平成25年度末に指定管理期間が満了する施設などの指定管理者選定手続きが始まろうとしていたことから、提言の前ではあるが、これまでの検討の根底にある考え方や具体的な見直し議論の内容等について、その手続きに最大限の反映を求めるため意見書をまとめ市に提出した。(H25.12.16)

6 審議会の特色・成果・課題

(1) 特色 「経常的な経費の見直し・刷新」と「自主財源の増強」という二つのアプローチ

- ①本審議会での検討は、「経常的な経費の見直し・刷新」と「自主財源の増強」という支出と収入の両側面から行財政の体質強化にアプローチしている点に特色がある。
- ②経常的な経費の検討に関しては、敢えて「削減」という言葉を使わずに「見直し・刷新」として、市長マニフェストでもある「市民協働」の精神に立脚した「市業務の再構築」という視点に立って検討を重ねた。
そして、市行革は「市民協働」、「市民自治の確立」言わば「官から民への大政奉還」に向けた取り組みと位置づけた上で、削減数値目標の再設定を行うとともに、この達成に必要な具体的な削減対象項目のリストアップや削減見込み額のシミュレーションを行ったこと、これも他に例をみない取り組みと言えよう。
- ③また、自主財源の増強に関しては、歳入についてメスを入れ、市の歳入構造を分析し、市税のみならず市営住宅家賃、保育料及び学校給食費などの使用料等について、改め

て収納率向上の重要性を指摘するとともに、市職員のみならず市民に対しても自主財源の増強に関する意識改革を促したこと、さらには「協働によるシティプロモーションの全市展開」によるまちの活性化を提案したことは、他市とは一線を画す取り組みである。

- ④加えて、審議会として注力した点は「現場の確認」である。即ち、現地調査の実施や現場での担当者及び市職員の方々との意見交換であり、それは、検討対象の状況把握や戦略策定には不可欠なものと判断する。

(2) 成果

- ①審議会の提言を受け、市は、第2次改革プラン（平成25～28年度）を策定したが、以前と比較すると制度改正や業務の担い手の多様化など、発想を転換し、幹の部分から見直そうとしている姿勢が見受けられる。
- ②また、市では全庁債権回収対策会議を設置するとともに、債権管理条例を制定、また、コールセンターを設置するほか組織力等も強化するなど、庁内横断的な収納率向上への取り組みを開始した。
- ③市職員（市長部局・教育委員会部局）や指定管理者を含め現場を担当されている方々との”ふれあい”は、お互いの立場や考え方を知ることができ有意義であった。お互い、市を良くするために頑張っているのだということが多少なりとも分かり合えたのではないかと実感した。
- ④市側からも、市職員の間で改革に対する前向きな姿勢が広まっていることや、具体的な成果について語っていただいたことは、審議会としても嬉しい話である。

(3) 課題

市長の改革に対する強い意欲とリーダーシップにより、審議会の設置時と比較すると、市職員のスタンスもだいぶ前向きになっていると感じられる。

しかし、これだけの大胆な改革である。その意識を十分に浸透させることは大変なことであり、本格的な改革の実行はこれからである。「総論賛成、各論反対」とならぬよう気を引き締めて挑戦していただきたい。

なお、検討テーマに関しての細かい点は最終提言の中で記述する。

Ⅱ 最終提言

1 第2次改革プランに関して

(1) 評価の視点

- ①平成28年度までに経常的な経費17億円を削減するための後期の4ヵ年計画である

「第2次改革プラン（平成25年度～28年度）」の内容について、第1次改革プランの評価結果やこれまでの提言内容がどう反映されているのかを中心に評価を行った。

②特に、審議会が求めているのは、単なる歳出削減ではなく、前例踏襲主義の打破を伴う行財政の構造改革であることから、計画の内容が現状の体制を幹の部分から大胆に見直されているかどうかを評価の視点とした。

◆第2次改革プランの概要

ア) 項目別削減目標値

(単位：千円)

削減項目	当初市目標値 (H22～H31)		行革審提示目標値 (H22～H28)		改革プラン再設定値 (H22～H28)	
	削減額	構成比 (%)	削減額	構成比 (%)	削減額	構成比 (%)
1 人件費	△223,000	12.9	△551,000	31.8	△593,300	33.9
2 物件費	△600,000	34.6	△600,000	34.6	△572,338	32.7
3 補助金	△165,000	9.5	△165,000	9.5	△165,000	9.4
4 公債費	△746,000	43.0	△418,000	24.1	△418,000	23.9
合計	△1,734,000	100.0	△1,734,000	100.0	△1,748,638	100.0

イ) 人件費・物件費の削減

- ・時代背景に照らし、事業内容や進め方を根本的に見直しし、市の責任と負担で実施する必要性が薄れたものは廃止。
- ・法的にも市が直接実施する必要がなく、民間に業務の運用や委譲が可能なものは、民間委託、民営化、協働化。

ウ) 指定管理施設（物件費）の削減

- ・指定管理者制度の運用改革により、入館料のみの収入構造で来客待ちという従来の公共施設運営から脱却し、民間企業の経営スタイル、思想、損益視点を導入することで、サービス水準の向上と採算制を向上。
- ・経営の余地が限定的で、直営の方が却って適切と判断される施設は直営化。管理運営に市民等の参画が促せる場合は協働型指定管理化を推進。
また、評価によっては、売却、廃止、貸付、他事業への転換も実施。

エ) 補助金・公債費の削減

- ・補助金は、「補助金見直し基準」に従い、過去の経緯、既成の概念や枠組みにとらわれずに見直し。
また、政策目的の達成に最適な事業構成や展開となるよう組み立て直し、効果的な事業への転換、縦割りの重複事業を排除。
- ・公債費は、市民の生命・財産を守るための整備など喫緊の課題を解決しようとする場合を除き地方債の発行を抑制することで削減。

オ) 年度別削減計画表

(単位：千円)

削減項目	H22～H24迄	H25当初時	H26当初時	H27当初時	H28当初時	H29当初時	計
1 人件費	△118,660	△71,196	△100,861	△88,995	△29,665	△183,923	△593,300
2 物件費	△13,158	△1,365	△46,917	△22,951	△211,347	△276,600	△572,338
3 補助金	△85,488	△29,848	△12,416	△12,416	△12,416	△12,416	△165,000
4 公債費	—	—	—	—	—	△418,000	△418,000
合 計	△217,306	△102,409	△160,194	△124,362	△253,428	△890,939	△1,748,638

※各年度とも当初予算時。公債費については、最終H29当初予算時の削減目標値を一括して示す。

(2) 評価結果

①項目別削減目標値について

- ・今回のプランで設定すべき削減目標数値は、現状の体制や仕事の進め方を維持したまま、枝葉の部分の見直しで達成可能なものではなく、幹の部分から大胆に見直さなければ達成不可能な目標とすべきである。市として、この方向で改革に取り組んでいる姿勢が見受けられ前進が見られる。

②人件費・物件費の削減について

- ・業務の見直しに当たって、市においては「市が自らの責任と負担で実施すべき業務以外は、民間委託や民営化など積極的に協働化を図ろう」という姿勢が見受けられる。
- ・今後、協働化を加速させるためには、市民・企業・団体等多様な担い手が主体的に参画する仕組みづくりや協働化する業務を内外に示すことが必要不可欠であると考えられるので、その取り組みを市に求めたい。

③指定管理者制度について

- ・著しい収支差額に危機意識を持ち、新しい担い手との協働型指定管理や公設民営化など、当該施設に最も適した管理運営形態に見直そうとする姿勢が見受けられる。
- ・実際の見直し結果として、掛川城周辺エリア施設に関しては、一体管理、独立採算制への移行や収益の再投資を前提とした事業計画が策定されており、また、南体育館では国内有数の実績がある企業の事業参画などがある。引き続きこのような取り組みを期待したい。

④補助金・公債費

- ・補助金・公債費については、当初に市が設定した削減目標値と変更はないが、これまで継続的に見直し・削減が進んでいる。
- ・補助金は、市の補助事業に対する考え方や補助率・期間等の統一見解・基準を定め

た「補助金見直し基準」を策定・施行していることや、公債費については、義務教育施設の耐震性向上、災害復旧、市民の生命・財産を守るための整備など喫緊の課題解決の場合を除き、地方債の発行を極力抑制し、公債費の削減に努めている。引き続き、継続的な努力を期待したい。

⑤自主財源の増強

- ・市では、債権管理条例の制定、全庁債権回収対策会議の設置及びコールセンター設置により収納率向上の取り組みを強化、また、地域活性化を推進するリーダーとして庁内横断的に活動できる「産業活性化専門官」を登用するなど、前向きな姿勢が見受けられる。
- ・今後は、「まちの活性化の仕組みづくり」として、「協働によるシティプロモーションの全市展開」の具体的推進をはじめ、利用者市民と負担者市民の両者の視点から見た使用料の見直し、長期修繕を見据え、収益性を加味した公共施設使用料の見直し、施設ファシリティマネジメントの実践などの確実な実施を期待したい。

(3)提言

一定の評価ができる第2次改革プランではあるが、これを確実に完遂させるために次の事項が必要と考えられるので提言しておく。

①確実な進行管理

- ・第2次改革プランは年度別数値目標値が設定されているので、年度終了時には進捗状況を適切に分析評価し、次の取り組みに反映させること。
- ・また、年度途中において定期的に取り組み状況を把握し、取り組みに遅延がある場合は、確実に是正するよう対策を講じること。

②協働の推進

- ・市長及び審議会が志向する協働とは、単に民間委託や民営化をすれば良いということではない。多様な主体が担い手となる公共サービスの供給体制を築くことである。
- ・そのためには、やはり、市民・企業・団体等多様な担い手が主体的に参画する仕組みづくりや協働化する業務を内外に示すことが必要不可欠である。
- ・特に、協働化の仕組みは、基本的なルールを示すのみとし、市が一方向的に枠組みを押しつけることのないように留意すること。なぜなら、協働とは、互いが対等の立場に立ち、信頼関係をもとに、それぞれの主体性が最大限に発揮されることが重要であり、過度な市の関与は、その発揮を阻害する要因になりかねないからである。
- ・また、協働化する業務は積極的に情報公開するとともに、市民、地域、団体及び企業など担い手となる者と十分に協議し理解を得ること。
特に情報公開については、市が消極的な姿勢であると多様な主体が参画する機会

を狭めることになることから留意すること。

③市民・議員・市職員への周知

- ・公共サービスの官独占型供給を「協働」型に転換するためには、市が旧体制を維持したままでは困難であり、大幅に市職員数を減らし、公共サービスの供給体制が変わらざるを得ない状況をつくる必要がある。
- ・このことを、市職員に再認識させるとともに、協働化の士気を高めること。
また、オール掛川で行財政改革を進めるためには、改革に対する意識や関心を最大限に高める必要がある。このことから、削減目標数値、歳入の分析結果及び公共施設の収支差額の実態等、市民・議員・市職員が共有できるよう積極的に情報公開を行うこと。
- ・さらに、改革の進行状況や成功事例は、市が自ら市民に情報発信しても自画自賛としてなかなか受け入れられるものではないことから、マスコミなどを通じて広く情報発信したり、経済界をはじめ各界との意見交換会の開催或いは自治体政策研究テーマとして取り上げてもらうなど工夫と連携によって積極的に情報発信し、これによって市民の関心度を高めること。

④スピード感のある改革の実施

- ・既存の行政運営の仕組みや体制などの変革を伴う抜本的な改革は、短期間で完了させるべきであり、ダラダラと不必要な時間をかけてしまうと市職員の疲弊は大きくなる。
- ・従って、スピード感ある見直しを行い、計画どおり平成28年度までに目標を達成すること。また、仮に歳入が増加したとしても、決して改革の手を緩めることなく目標達成に向け全力を尽くすこと。

2 東遠カルチャーパーク総合体育館「さんりーな」改革モデル事例研究に関する提言 (第2回目「抜本的な改革」編)

(1) 検討の経緯

- ①本年度の審議会活動では、市のシンボリックなスポーツ施設である「東遠カルチャーパーク総合体育館さんりーな」を「経常的な経費の見直し・刷新」の具体的な改革モデルとして選定し、検討を進めてきた。
- ②本検討については、「即実践可能な改善策」と「抜本的な改革策」との二つに分けて結論をまとめることとしており、昨年9月24日には「即実践可能な改善策」について市に提言したところである。
- ③そして、今ここに「抜本的な改革案」を提言するものである。今回の検討結論は、「運営から経営への“発想と仕組み”の転換」として、「経営」が可能となる環境づくりを求めており、提案する改革モデルを他の公共施設に応用することにより、市民は利用

するサービス内容が充実する、指定管理者はノウハウの発揮機会が拡大する、市は経常的な経費が削減する、というトリプルウィンに必ずやつながるものと考えている。

(2) 検討状況

◆ 会議の開催と主な内容

回数	月日	主な内容
第1回	5月30日	赤字運営は悪であるという認識に立った検討アプローチの確認 施設概要・運営状況の把握と課題の抽出
第2回	7月17日	現地視察と指定管理者側からみた課題等の意見聴取
第3回	8月2日	条例、規則、公募要綱等の内容確認と指定管理者の創意工夫を阻害する要因分析
第4回	8月21日	審議会意見を指定管理者に伝え、現場の考えを聴取
第5回	8月29日	即実践可能な改善策の検討
第6回	9月19日	即実践可能な改善策のまとめ
第7回	9月24日	即実践可能な改善策の提言書提出
第8回	11月8日	行革講演会の開催（神奈川大学 南教授） 「公共施設の運営から経営への転換」
第9回	11月20日	抜本的な改革策となる条例・規則・公募要項の見直し案の検討
第10回	12月16日	指定管理者制度運用に対する意見書の提出 （掛川城周辺エリア施設、南体育館の指定管理者選定に向けて）
第11回	1月9日	行革審委員と市職員との意見交換会 （運営から経営という考え方や検討中の見直し案について）
第12回	1月24日	抜本的な改革策となる条例・規則・公募要項の見直し案の検討
第13回	2月10日	抜本的な改革策となる条例・規則・公募要項の見直し案の検討
第14回	2月25日	抜本的な改革策となる条例・規則・公募要項見直し案のまとめ

(3) 抜本的な改革案・提言

◆ 「運営」から「経営」への発想の転換

①決められた費用の中で決められたことを行う「運営」から限られた費用の中で最大限のサービスを提供し成果を上げるという「経営」に転換することが必要であり、この「経営」が可能となる環境をつくる。

②そのためには、条例・規則・公募要項などを見直し、市の関与を最小限にし、指定管理者の主体性を尊重するための改革策を検討、審議会としての案を作り上げた。
（付属資料1を参照）

③主要な見直しポイント

- ア) 管理者を「教育委員会」から「市長」に変更
- イ) 施設の設置目的を明確化
- ウ) 「開館時間」「休館日」「料金」の決定などに関して、指定管理者の裁量を拡大
- エ) 独立採算制による管理運営を導入
- オ) 施設設備などに対する指定管理者の投資行為を認める
- カ) 指定管理者の自己都合による撤退などに対応するため、「損害賠償責任」に関する項目を設定

④なお、審議会の検討と同時並行で実施された掛川城周辺エリア施設及び南体育館の指定管理者選定は、審議会の検討内容を可能な限り反映したものと評価できるが、その実施成果を検証するとともに、今回の提言内容と整合させ、次回の指定管理者選定に向け、さらなる見直しを行うことが肝要。

⑤新しい公共（協働）の理念に立って、当該分野を得意とする民間事業者、団体などが自立して施設を経営することが、結果として市民サービスの向上と経常的な経費の削減にもつながる。

この提言に基づいて、東遠カルチャーパーク総合体育館「さんりーな」をはじめ、今後の指定管理者選定手続きにおいては、経営が可能となるような仕組みを構築し、明るく、住みやすく活力のあるまちの実現を目指していただきたい。

3 駅前東街区再開発事業に関する提言

平成26年2月25日に市から「駅前東街区再開発事業」の進捗状況について報告があったことから、その内容について昨年5月30日に提出した意見書の内容に基づき評価するとともに、課題について指摘する。

(1) 評価の視点

- ①本審議会として、昨年提出した意見書において、計画内容の厳しさを指摘しつつも、諸情勢を検討の上、現実に即したベターな選択として不同意とはせず、計画内容の改善を求める形で対応した。（「5 平成25年度の検討経緯」で説明）
- ②この事業について、市及び再開発組合の対応は、これまでの第1期審議会を含めた提言に対し、懸命に努力して来られたことは認めたい。
しかし、問題は、その努力の内容が「お金」に関する点に傾斜してしまっていること、即ち、投資額の圧縮のための事業規模縮小、借入金の削減、市補助金の減額等である。
- ③審議会として強調したい点は、この事業が「まちの活性化」に資するものかどうか、多くの他市での失敗例がある、単独で行う事業としてはリスクが高い、従って、中心市街地全体のランドデザインを策定し、「中心市街地活性化のためには、この再開発事業が必要不可欠であり、これを起爆剤としてまちを活性化するのだ」という意気込みと戦略が欲しい。
そして、それを市民の皆さんに説明し、理解をしていただく、このプロセスが極めて大切と判断する。

④市民ファンドの導入や収益の配当案は、この市民理解を得るための一つの方策という意味で提言したものである。

⑤グランドデザインについては、昨年9月に市から概略の説明があったものの、今回の報告には入っていない。即ち、この計画の策定が遅れているということであろう。

以上のことを勘案し、本審議会として下記を重要課題として提言する。

(2) 提言

①グランドデザインを早期に策定すること。

②再開発事業の狙い、メリット、収支予想など計画の概要と、補助金の有効性・正当性公共性の点も絡めて、その趣旨を明確にすること。

③その上で、上記①、②について、市民に熱く説明、訴えて理解を求めること。

当該事業の施行地区面積約9,000㎡の中には、現在平面駐車場として利用している市の保有土地2,511㎡(27.9%)が含まれていることも念頭に置く必要がある。

「市民協働のまちづくり」、市が一体となってこの事業を成功させ、中心市街地を活性化しなければならない、「失敗は許されない」という覚悟と意気込みが欠かせない。

「一丸となって目標に挑戦するところに勝利がある」

Ⅲ 結びに

(1) 私たち、市民が置かれている現状をしっかりと確認しておきたい

①日本の財政状態は極めて厳しく、債務残高は1,000兆円を超え、GDP対比で224%(2013年)と先進7カ国の中で突出しての最下位となっている。

・金利年1%として、年間10兆円強が利息で消える。

・国民一人当たりの債務残高は900万円にのぼる。

また、少子高齢化の進展や社会保障費の増加も著しく、更なる増税が不可避とみられる状況である。

②地方自治体も同様で、課題は山積している。最近では老朽化した公共施設や人口減少の中での支所や学校の統廃合の問題が難題として浮上している。

③本市も例にもれず平成24年度決算によると、将来負担額は959億円と特に過大な債務となっており、将来負担比率は123.5%で県内23市中ワースト1となっている。

また、市民一人当たりの将来負担額は83万円にのぼっている。

◆用語解説【将来負担比率】

将来負担比率とは、自治体が将来負担する必要がある実質的な負債額の、その自治体の財政の大きさに占める割合を示したもので、負債額には発行している地方債残高やその償還に充てる繰入金のほか、地方公社や損失補償を付した第三セクターの負債、地方公務員の退職手当の支給予定額なども含まれる。

(2) 行財政改革は“待ったなし！” 喫緊の最重要課題である

国をアテにはできず、自助努力で筋肉質な体質への改善が求められる。
先進国アメリカでは、多くの自治体が破綻し、そこでは必然の成り行きとして、住民の福祉などがバッサリ切り捨てられている。

(3) その実現のために必要不可欠なもの

本審議会として特に訴えてきたことを再確認の意味で列記する。

① 先ずは意識改革

行政だけでなく、市民の皆様も危機意識を持って、この問題を自分のこととして真剣に取り組んでいただきたい。

② 単なる「改善」でなく「再構築」「改革」を

従前のやり方を踏襲するのではなく、社会のニーズを分析、変化に気を配り、既成概念にとらわれることなく、新しい発想で「再構築」「抜本的改革」に挑戦することが肝要。

③ 公共施設「運営」から「経営」への発想転換

施設を維持、管理、運営していくためには経費がかかる。それを「是」とするのではなく、必要最小限の経費、また、上手に活用して収益につなげる工夫・努力が求められる。

④ 地域資源の有効活用

本市が保有する地域資源は豊富である。これを有効に活用し、“まちの活性化”や“自主財源増強”につなげなければならない。そのためには、特に“コラボレーション”と“モチベーション”が大切である。

⑤ 協働のまちづくり（市長マニフェスト）

市民、議会、事業者、行政などが、目標に向かって一丸となって知恵を絞り努力すること。

(4) 第3期審議会への期待

①第1期審議会は「起」、第2期審議会は「承」、そして第3期審議会は「転」に位置する。第2次改革プランの確実な実行を見守っていただくとともに、改革の後押しの役割を果たしていただきたい。

②市長のマニフェストである「市民協働のまちづくり」は、素晴らしいテーマである。市民・各種団体・事業者・議員・市職員の皆様、力を合わせて「燃える集団」となって、この掛川市を明るく、住みやすく、活力のあるまちに仕上げようではありませんか。

(5) 最後に

最後に、2年間にわたる私ども審議会の活動をしっかり支え、かつ各種の提言・意見に対しても真摯な態度で臨まれ、行財政改革に真剣に取り組んで来られた市長をはじめ市職員の皆様、そして、何かとご協力いただいた市民の皆様には心より厚くお礼申し上げます。

第2期行財政改革審議会

会 長	伊藤 鋭一
副会長	山内 秀彦
委 員	荒木 直二
〃	馨 敏郎
〃	鈴木純一郎
〃	高田直由樹
〃	高橋 祐二
〃	西村 康正
〃	藤田美知子