

## 平成28年度 第6回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成29年2月8日（水） 午後6時00分～8時00分
場 所	掛川市役所4階 会議室1
出席者	南学会長、鈴木純一郎副会長、佐野かほり委員、西村康正委員、山崎美代子委員、山崎保寿委員、山本未央委員
掛川市	釜下理事兼総務部長、高柳参与兼財政課長、鈴木企画政策部長、深谷健康福祉部長、山崎参与兼地域医療推進課長、高川こども希望部長、大石環境経済部長、小林都市建設部長、太田都市建設部参与、中村危機管理監、相澤大須賀支所長（代理）、笹本教育部長、山下水道部長、今駒消防総務課長（代理）、平尾議会事務局室長、松浦会計管理者、高鳥行政課長、平松管財課長、山本企画政策課長、山田地域創生戦略室長、稲垣行革推進係長、石川、戸塚
傍聴者	19人（市議会議員1人、市職員11人、一般7人）

### 1 開 会

#### 山本企画政策課長

ただいまから、平成28年度第6回掛川市行財政改革審議会を開催いたします。

私は、本日司会を務めさせていただきます企画政策課長の山本と申します。

本日の日程ですが、概ね2時間を目安として、議事を進めてまいりたいと考えております。よろしくお願いたします。

まず始めに、事務局からの報告事項でございますが、去る1月11日に、富田まゆみ委員から一身上の都合を理由に行革審委員の辞任届が提出され、受理いたしましたので、御報告させていただきます。

それでは、はじめに南会長からご挨拶をいただきます。

### 2 挨 拶

#### 南会長

皆さんこんばんは。

今日は中間答申に向けての審議ということで進めてまいります。

ご承知のように公共施設マネジメントは、今ある施設をすべて維持、更新することはできないので、数や面積を減らすという方向で全国で一斉に動き出しているところですが、いくつか例外がありまして、大型の施設を作ろうとしている自治体がまだ多くあります。

人口3万人くらいの日本海に面したある町は、自衛隊の基地があるということで防衛省から施設整備に補助金が出ます。施設の設計と施工について、補助率90%で50億円をもらえる、市の単独費がほとんど必要ないため、それを利用して座席数約1000席のホールを有する文化センターを建設してしまう。そういうことが未だに行われていることに驚きました。ライフサイクルコストについてはご承知だと思いますが、50億円の施設ですから、どんなに節約しても年間2億円以上の維持管理費が必要になります。これが今後30年、40年とかかってくるわけですから、人口3万人の町の財政はどうなってしまうのか、ということになぜ誰も気づかないのか。

それから、総務省は施設を統合するため、総面積を少しでも減らせば施設を新設する際に地方債を発行して良いとしています。その地方債は、新設する施設の建設費に対し90%充当でき、その償還金の50%は後から地方交付税で措置することになっていて、地方自治体に複合施設を作らせようと地方債の予算を400億円くらい確保しています。

これは不思議なことで、交付税で実際に償還金の半分を返してくれるわけではなくて、交付税の算出基礎に算入するだけなんです。地方交付税の総額は減っていて、来年度も数千億円は削減されています。全国の自治体が交付税を欲しがっている中で、交付税財源そのものは少なくなっているわけですので、結局、全国の自治体の手元には比例配分された財源が渡るだけです。実際に借り入れた額の50%が戻ってくることはありえません。それどころか、国は交付税財源が足りないので、地方に臨時財政対策債という赤字地方債を発行させて財源をまかなっている状況です。

こういった小学生でもわかる算数を使って、まだ地方に借金をさせ、投資をさせることについて、疑問に思っています。総務省は、地方財政を健全化するという目標を掲げながら、一方で地方債や地方交付税で地方に対して影響力を持ちたいということです。

総務省以外の各省庁も、予算を確保するために地方にばらまく財源を作って、地方に施設を作らせています。ご承知のとおり、原発交付金等は施設を建設するときには使えますが、維持管理には使えません。こういう仕組みを見ていると、まだまだ夜明けは遠いという印象です。

その中で、掛川市としては施設の縮充を図り、運営経費を削減しつつサービスは向上させていくという議論を始めたわけですから、是非ここは静岡県どころか、日本の最先端の自治体となって、あるべき公共施設のすがた、それを支える人材や行政システムの再構築に取り組んでいただきたいと思います。

また難しいことを言っていると思われるかもしれませんが、とにかくこれはチャレンジで、戦後70年の日本の地方自治で初めて縮小、縮充に取り組むわけですから課題

は山積です。しかし、全国に目を向けますと、元気な職員の方の頑張りにより、少しずつ成果を出している自治体が見え始めました。是非掛川市もその仲間に入っていたら、取組を積み重ねることにより、行財政改革の最先端都市となるようお手伝いできればと思いますので、ご協力をお願いします。

少し長くなりましたが、挨拶とさせていただきます。

## 山本企画政策課長

ありがとうございました。

続きまして、企画政策部長の鈴木からご挨拶申し上げます。

## 鈴木企画政策部長

皆様こんばんは。

委員の皆様方におかれましては、お忙しいところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

行財政改革審議会につきましては、5月の第1回審議会で市長から「1 公共施設等の総合的かつ計画的な管理の進め方について」と「2 人口減少社会における行政経営のあり方について」の2つについて諮問させていただき、それ以降、本テーマについて熱心にご協議をいただき厚くお礼申し上げます。

前回、「公共施設マネジメントの早期実施に向けた提言」として、具体的な取組内容やその実施スケジュール等について提言をいただきました。

本市としましては、市民の皆様や市議会のご理解をいただきながら、本審議会からいただいた提言に基づき、できるだけ早期に具体的な取組を実行に移していきたいと考えております。

本日は、2つの諮問事項につきまして、次回審議会で予定されている「中間答申」に向けた協議をいただけるということで、事務局からも、来年度の掛川市の行政経営方針を、参考資料として配付させていただいておりますので、こちらも議論の参考にさせていただければと思っております。

それでは、皆様には本日も熱心なご協議をよろしく願いいたします。

## 3 協議事項

### (1) 諮問事項に関する中間答申に向けた協議

【諮問事項①】 公共施設の総合的かつ計画的な管理の推進について

【諮問事項②】 人口減少社会における行政経営のあり方について

## 山本企画政策課長

それでは、協議事項に移りたいと思います。

掛川市行財政改革審議会条例第7条第1項の規定に基づき、議長を南会長にお願い

いたします。

## 南会長

それでは、議事を進めていきたいと思えます。

今日の議事ですが、基本的にはお手元にある中間答申の骨子、それから来年度の取組について議論を進めていきたいと思えます。前回の提言と同じように、中間答申の骨子も大体それになぞらえたものでございますので、大変恐縮ではございますが、また私が最初に説明をさせていただきます。

資料1でございますが、3月にさせていただく中間答申としては、まず公共施設マネジメントの問題を扱いたいと思えます。裏側にあります組織・人事等の見直しとか、外郭団体の現状と必要性の検証というようなことも諮問事項として与えられておりますので、来年度に議論を進めていきます。

色々書いてありますが、まず冒頭に申し上げたいのは、この公共施設マネジメントは決して施設の問題に留まらないということです。特に基礎自治体である市町村の場合には、行政施策の大半は施設絡みです。まず学校施設が施設全体の半分を占めていて、教育には必ず場所が必要になります。校舎については市町村で施設をつくり、教員は一般市の場合には県が採用し配置をするという形になっています。これらは分離しているのではなく、文科省でも施設と教育は一体不可分であると言われていて、良い意味では、学校という専用施設の中で教育をする、悪くというか、限定的に言うと、施設に限定されてしまった教育になる。つまり、朝学校へ行って帰りまで、その後でまた生活指導や家庭指導が加わり、学校を中心に地域まで含めて全部教育で覆われてしまうということがありますが、少なくとも教育を行う場合には施設がなければ始まりません。

福祉の場合にも、手当等でお金を渡すという給付金や保険制度はともかくとして、障がい者や介護、子育ての場合等、必ず施設が伴ってくるわけです。

文化・芸術にしても、美術館や生涯学習施設、図書館ということで様々な施設がありますから、この施設の維持管理そのものだけを考えるのが公共施設マネジメントではなくて、実はその中で何をやっていくのかということもマネジメントの一つです。

公共施設は約50年前、昭和38年に地方自治法が改正されて「公の施設」という概念が初めて登場しました。それまでは公共施設という言葉はなく、今も法律的には公共施設という言葉はありません。地方自治法では「公の施設」です。では、公の施設以外には何があるかということ、学校施設や道路・上下水道、いわゆる営造物、構築物のです。一般市民が使うことができる施設として「公の施設」を区分したのが昭和38年の出来事として、当時は経済成長率10%、人口がどんどん増えていった時代ですから施設の管理運営は当然役所がやるべきという考え方で例外も何もありませんでした。でもそれから30年経つと、オイルショック後、経済が低迷して税収が不足してくると、公の施設の管理運営を全て公共、つまり行政が対応していくと、公務員は9時から5時まで、月曜日から金曜日までの勤務が基本ですから、効率的な運営はできないので、

専門家を雇ったり、人員配置も夜間や休日にシフトできる柔軟な運営をするために、外郭団体、出資団体という概念が生まれ、平成3年から自治体が50%以上出資した団体であれば公の施設の管理運営を受託できるという規定に地方自治法が改正されました。

ところが、ご承知のように出資法人の多くは公務員と同等の勤務条件で職員を雇っている、或いは極めて限定された業務を毎年必ず受注できるということで、緊張感がなかった。それから、全国的には出向人事や天下りポストというようなことがありまして、効率的な運営ができなかったということです。これを踏まえて、平成15年には指定管理者制度ができ、民間の方を主にした管理運営ができるようになりました。これが、公共施設の管理運営の一つの流れになっています。

今の状態で施設を全て民営化するだとか、徹底的に経費を削るだとか、そういうことではなく、この50年の歴史の流れを見た場合に、施設はできるだけ市民の役に立つように、多くの市民に使ってもらい効果が上がるように、ということはずっと考えてきた結果、直近では指定管理者制度が生まれているということです。

そう考えると、これから先どう変わっていくのかということも、未来志向の中で、市民が利活用できる公共施設ということ正面に据えて考えていく必要があるのではないかと思います。

文章は色々書いてありますが、政策分野毎の施設で良いのかということ一度検討しなければなりませんし、市民ニーズに応えるにはどういう施設が必要なのか一度原点に立ち戻って考える必要があります。そうすると、行政財産という言葉そのものがもう時代遅れではないか。今までは役所の持っている財産は行政財産と普通財産に分かれていて、普通財産は例外的な財産と規定されてます。行政財産でないものが普通財産であり、行政財産とは一体何かというと、学校施設、図書館、体育館や福祉施設等、行政目的のために設置した施設ということが条例上明記されたものが行政財産です。それ以外は普通財産で、何が違うのかというと、行政財産には私権の設定ができない、権利設定に対して制限があります。普通財産は、全く民間というか、市民の財産と同じように権利の設定や売却、貸付が自由にできます。ただ行政が持っているものとしては例外で、つまり、行政が持っているからには必ず行政目的がある施設である、従って限定された利用方法がある、というのが今までの常識だったということです。ところが、数年前の画期的な地方自治法改正により、行政財産の貸付ができるようになりました。今まで行政財産は、市長の許可がなければ行政目的以外に使えず、許可を出しても、わずかな使用料をもらう程度でした。前にもお話ししたことがありますが、自動販売機についても行政財産の目的外使用になるため、1㎡辺り年間千円くらいの使用料を徴収して許可を与えると設置できるというのが地方自治法改正前でした。それが、貸付ができるようになり、若干普通財産化が図られるようになると、貸付は入札にするという考え方で、今では自動販売機のスペースを何十万円で貸付ができるようになったというのも、時代の変化ではないかと思います。

行政財産は市民の税金で賄われているものですから、そういった意味ではそもそも

市民財産ではないか。であれば制約を設けずに市民の要望に従って自由に使える施設にした方が良くということでの記述が、この「固定観念にとらわれず、未来志向の…」というところです。あくまでも市民の視点です。

大変長くなり恐縮ですが、神奈川県大和市にシリウスという非常に巨大な数千㎡の文化複合施設ができました。大和駅から徒歩3分の場所に、公共のホールと図書館、生涯学習会館をミックスした5階建ての相当大きな建物です。おそらく建築費は50億円をくだらないと思いますが。これが11月初旬にオープンしまして、2ヶ月で年内に50万人の利用者を達成しました。当然神奈川県の真ん中辺りにある市ですから、掛川市とは条件が違って人が集まってくるのですが、2ヶ月間で50万人集まった施設というのは、東京都を含めた首都圏でも極めて例外的な施設です。どうしてこれだけの人が集まったかという、1階には図書館やカフェがあり、皆が談笑でき、とにかく閲覧のスペースがたっぷりあります。それから雑誌、その他気楽に使えるスペースがあります。

2階は図書館ですが、フロア全体が健康のコーナーになっていて、病気や健康、育児、介護等に関する本が大体数千冊、要するに健康や病気、介護に関心のある人達がそこに行けば全部資料が揃っているというような形です。さらにここは本があるだけではなくて、そんなに大きくはないですが、30人くらい入るガラス張りのレクチャーホールがあり、毎日1回、医師や保健師、看護師、薬剤師が様々な健康に関する講演を開催しています。空いたスペースには5つくらいの健康測定器具が置いてあり、血圧計はよくありますが、脳年齢を測れるゲームをお年寄りが面白がってやり合っている。あとは握力の測定や幾つかの器具が並んでいて、そこへ行くと標準的な記録が出てきて自分がどれくらいの健康年齢なのかだいたい分かる。そんなことで、知識を得ながら、実践をしながら、レクチャーを聞きながら次のステップとしては、様々な健康交流のプログラムが組まれると思いますが、まだ始まったばかりですから今はそれで結構人を集めています。

3階のスペースがキッズフロア、子どものフロアになっていまして、非常に画期的なものだと思いました。こども図書館があり、大体3分の1を占めておりまして、絵本や小学校くらいまでの子ども達が使える本がありまして、非常にカラフルなインテリアで楽しげなスペースを作っています。その奥に約30畳くらいのスペースがあり、母親が子どもを連れてきていつまででもいることができるフロアになっています。そこはクッションのフロアになっていて、簡単で安全なクッションのおもちゃが置いてあり、子どもが動き回ることができる無料スペースが広がっています。その横には、今都会の子どもの遊び場で大流行のボーネルンドというドイツの玩具販売会社のボールプールがあります。プラスチックのボールがいっぱいプールの中に入って、転がっても飛び込んでもケガをせず自由に遊べる場所です。それから、フワフワと言うのでしょうか、空気を入れ、飛んで跳ねて遊ぶことができ非常に人気がありますが、それがクッションフロア約30畳分くらいの広さの中にあります。それに併せて、積み木のコーナーや人形の着せ替えコーナー等があって、子どもはそこにハマると2、3時間

一生懸命遊んでしまうというところです。民間のショッピングセンターだと利用料が500円ですが、もう少し簡素化して2時間で市民は200円、市外の方は300円にして、さらにここにはスタッフが揃っていますので安全に管理されている。だから親は子どもをそこに預ければ2時間遊ばせてくれるので、安心して買い物へ行ったり、本を読んだり、美容院へ行ったりできます。さらに奥にはこれも約30畳位の託児施設がありまして、これは目的関係なく1時間につき500円で4時間まで子どもを預かってくれます。もちろん最初に利用登録もしてもらって、身元がはっきりした人について、市民でも市外の方でも託児その他施設が使えます。長くなりましたけど、まず図書館の機能として無料で小学生までの読書需要に、これは親子の読書も含めて応える。それから奥には子連れで来た場合に読書ではなく自由に遊べる、過ごせるスペースがある。遊びたければ子どもにそのスペースを与えて、さらに1時間から4時間の間でちゃんと子どもを預かってもらえる。有料と無料の機能、それぞれの事業体は別ですが、統一した指定管理者の下で上手くミックスしていて、多くの人が集まってくるのです。今までは、独立して託児施設、こども図書館、民間には遊び場があり、それぞれの場所へ出かけて行くのですが、ミックスしてしまうと公共施設の中で、その時の子どもの気分、或いは自分のやりたいことに合わせて自由にサービスの選択ができるということで、非常に面白い施設だと思います。上の階は生涯学習の施設があり、皆さんが会合等で使うことができます。

今までの政策分野毎に個別に作っていた施設ではなく、市民がとにかく行ってそれなりの用事が果たせる、楽しみができる施設ということで、多世代の交流の場にもなると考えると、まだまだ発想を超えた施設のあり方が考えられる。これが（1）です。

これを実現するためには縦割り行政に横から串刺しをしなければならず、これは役所の施設管理の発想そのものを変えてしまいます。一つの施設で複数の機能を受け持つには、企画や管理という責任を持つところは役所でやるけれども、具体的な様々なサービス提供は民間或いは市民団体にお任せするという公民連携の仕組みを基本に考えざるを得ないだろうと思っています。

それから、サービスの提供については、やはり民間の方が公務員よりもはるかに鍛えられて進んでいますから、民間から様々な提案を受け、それを公務員がやるべきか、民間の方がふさわしいのかを考えるのが公務員。このような形で公民それぞれの役割の中で効率的な施設運営をやっていく必要があるだろう。これが（2）です。

（3）ですが、安全の確保が最も重要です。どんなことがあっても人が傷ついたり、事故に巻き込まれては困りますので、安全管理を徹底するということです。この件に関しては、前回申し上げましたように保守点検管理を総合的に一括して包括的に管理委託する手法が有効だろうということで、今私が見ている限りでも20くらい自治体でその取組を始めたところです。今実施しているのは3団体ほどですが、来年からはさらに2～3の自治体が、再来年度は上手くいけばこの掛川市もそうだと思いますが、30くらいの自治体で始まってくるのではないかと思います。問題は、保守点検管理の技術的な知識、安全管理の責任をきちんと考えられない市の職員が、毎年毎年同じよ

うな電気や空調、消防設備の管理等を個別に委託している点です。専門知識もなく、安全管理ができるかどうかよく分からないのに、毎年同じだからといって、地元企業を中心に個別で管理委託しているというのは、考えてみたら恐ろしいことです。まず、仕様書を作って契約をしますが、専門知識がなければその仕様書が的確なのか判断ができない。点検は月に1回か、2回か、それとも1年に1回か。その辺の判断は専門技術者でなければなかなか判断ができない。設備を見て、修繕が必要な箇所の判断を行う際、小規模な修繕なのか、それとも大規模な取り替えか。この判断にも一定の専門技術が必要です。これらを個別の部署の職員が担当していたということで、築40年経過した施設が山ほどある時代に、維持・修繕・保全・安全管理ということは、やはり専門家に頼まざるを得ないと思います。これで予防保全も含めて包括的に管理した方が大手企業のきちんとした技術者が専門的な視点で管理をし、維持・修繕の指示を出してくれる、優先順位を付けてくれます。そしてそれをもとに地元の中小企業が点検作業をする、小規模な修繕や機械の置き換えを行う、という形で大手企業と地元の中小企業が上手い組み合わせで施設の維持管理をきちんとしていただくと、施設も長持ちしますし、使っている市民の安全も確保できるという意味では、非常に効率が良いです。

これも前回申し上げましたが、委託契約を一本化することによって、個別の契約にかかる事務コストを大幅に削減できます。一つの契約事務には、人件費ベースで約10万円以上のお金がかかりますので、100件ある契約をまとめれば、それだけで1千万円の人件費が数字の上ですけれども浮くということになります。この数字を実際の削減額に結び付けるためには、事務の一本化、人員配置、組織デザイン等が必要ですが、一本化によって契約に要する事務コストは確実に浮くことになります。一方で施設所管課から見ても、契約事務という煩わしい業務から開放されて本来の業務に集中できるという考え方もできます。

これらをまず中間答申の骨子として、包括的な管理業務委託というのを軸に安全管理を徹底して、複数の施設を俯瞰的に見ながら施設の更新についてのプランを練る。これが一番最初の柱です。

それから2番目は、これも前から申し上げていることですが、「施設を持たない公共サービスを考える」ということです。自治体としては行政サービスを提供するのですが、施設を持つ必要があるのだろうかということです。なぜ役所は庁舎を持っているのかということを考えると、役所で持っている必然性はなかったりします。愛知県高浜市ではリース方式で庁舎を建設したという事例は紹介しましたがけれども、役所が施設を持っていないとどうなるかということ、まず施設の日常的な管理、安全管理、設置責任が全て民間側に移転しますから、役所は単なるユーザーとしてそのオフィスのスペースを使うだけで良いということになり、庁舎管理課や様々な関係部署がいらなくなるというメリットがあります。それから、リースにしておきますと、耐震補強、耐震性能の保証、様々な機器の点検、維持・修繕・保全を全て民間側でやってくれますから、これも役所として予定外の経費が掛かるということもない。こういったリス



クは民間側が受け持ちます。役所は、例えば20年間のリースであれば、トータルな経費を20分の1にして毎年決まった額を業者へ支払うだけです。つまり、費用が平準化されますから、予算の組み方としても必ずかかる金額がわかり、固定費として費用を計上できます。さらに20年という終期設定をすることで、時代の変化に合わせた対応ができます。もしマイナンバー制度その他で事務作業が大幅に減った場合にはオフィス施設は半分不要となるかもしれません。であれば、20年終わった段階で半分取り壊すこともできますし、或いは、半分は民間に貸し付けて、その分の賃料を稼ぐこともできます。それから、本当に庁舎が不要になり、もっとコンパクトに別の場所へ移すのであればそこを解体撤去する費用まで組み込んでありますから、更地で引き渡しを受けて、土地の活用は独自に考えることができます。リース方式で様々な施設を提供してもらうことによって、役所としてもリース終了後の様々な選択肢が用意されるわけです。今時代の変化が非常に激しいので、20年も同じ施設を同じ管理形態で良いのかということ、非常に疑問があるということです。特にPFIで所有権を行政に移してしまうBTO方式で施設を作ったところは、軒並みに非常に大きな悩みを抱えています。施設を作るときには、ゼネコンを中心に管理会社等が特別目的会社というのをつくって、そこが資金調達も含めて施設を作るのですが、できあがった時に所有権を役所に移して、管理運営だけを20年間継続するという契約になっているんです。どの施設に聞いてみても10年経った時には、様々な施設の課題が発生するのですが、それを直そうとすると10年前の仕様書や契約書等を直さなくてははいけないし、それに関連する会社の数も10社20社出てくるので、容易にはそのプランを変更できないということになり、結局20年そのまま使い続けなくてはならないということになります。20年経ってからどうするかということ、建設会社は管理会社とは違いますから、PFI期間が終われば、役所所有の建物だけが残り、新たに管理運営や維持補修を役所が考えなくてはならなくなります。そうすると、建設したゼネコンは仲間から外れてしまい、修繕や維持管理は全て役所の責任になってしまうということで、今PFIのBTO方式に関しては、一番最初にやったPFIの多くが期限が迫っており、大きな課題になりつつあるということがあります。

そういった意味では、これからは施設を所有しない自由さが非常に大きなウエイトを持ってくるということで、「縮充」は施設を持たないサービスを考えることであり、今までの考え方を大きく転換するというものです。

今は様々な事業手法が出てきましたので、これらを是非検討していきたいと思えます。「縮充」ですから、面積を少なくすれば建設費も維持管理費も当然少なくなるわけです。面積は少なくても施設機能の充実は十分できますので、ここでは、公共サービスを主体に考えて、施設は付属として考えるということです。

3番目は、これは1・2とほぼ共通してきますが、もう行政主導の時代ではない。つまり、市民、企業、様々な団体の力を借りて、行政はまとめ役になる。具体的なサービスやどういう施設が必要かというのは、基本的には民間、或いは市民の方に考えていただいて、それを取りまとめる作業を行政が行うことになると思えます。公民連

携がこれからの主軸になりますので、発想の転換を図っていくということが、この中間答申の骨子になります。

今申し上げたことを文章にすると数十ページになってしまいますが、できればA4の両面くらいにまとめて、非常に分かり易い、項目を絞った形で、今後の取組のポイントになるようにまとめたいと思っています。

裏をめぐっていただきまして、次年度の審議内容です。

公共施設に関しては、中間答申でまとめることになっていますが、冒頭に申しましたように、そもそも施設とは何か、施設をもとにしたサービスから脱却する考え方が必要。施設を持たないサービスのあり方を考え、施設を作るにしても、維持管理にしても、民間企業或いは団体、市民、様々な組み合わせの中でやっていくとなると、今までの行政のスタイルは大きく変わっていきます。

そこで「組織・人事・予算等の見直し」というところです。公共施設マネジメントを進めていくと非常に大きな改革に繋がります。例えば、一つの部署で全ての部署の保守点検を担当するとなると、今までの個別の施設毎の組織ではなく、施設の保守点検をするために一つの組織を作らざるを得ないかもしれませんし、そこに予算を集中させることで、予算編成の仕方が変わってくるという可能性があります。それから、公共施設に付随して、公会計改革の期限が今年度までですから、掛川市でもこれから企業会計になっていくわけですけれども、まだ職員の皆さんには企業会計になってどうなるのかという情報は少ないと思いますが、これが進んでいくと資産に注目することと、施設や事業のコストをフルコストで見ることになります。今までの自治体の予算は、人件費と減価償却費が事業費には入っていません。直接の事業費しか入っていない。従って、本当はいくらかかっている事業なのか誰も分からないままに予算を要求し、査定しています。これは民間では信じられないことです。それと同時にもう一つは、今までは資産についての意識があまりにもなかった。つまり、毎年の予算の歳入歳出の流れの中で、事業をどう実施していくのかという考え方しかなくて、今までの数十年にわたる事業により積み上げてきた資産がどこにあるか、誰も認識できていない。管財課の方が資産の全容を把握できているかという点、管財課も各部局に散らばった全ての施設や設備、土地のデータは持っていません。基本的に管財課が管理するのは普通財産と庁舎ですので、掛川市が所有している全ての土地の総額がいくらかというのは、把握できていません。

それから施設にしても、どこまで老朽化が進んでいるかについては、施設の耐用年数から減価償却でわかるのですが、設備がありますので、これは前にレクチャーしましたけれども、設備を考えると建物価格は残存価値がいくらなのか分からないわけです。実際の予算には直接の事業費しかないのです、予算がなくても仕事ができるのではないかという発想が今まではなかったわけです。例えば、福祉施設があって、駐車場が非常に広かったとします。この福祉施設の改築をする予算がない場合、広大な駐車場がその部局の資産であれば、この駐車場の一角を貸し付けたり売却したりすることで何百万円、何千万円、或いは億単位の財源が生まれるかもしれない。それをもとに

施設を作る、増築するということが予算ゼロでも達成できてしまいます。事例としてはかなり少ないとは思いますが、今までは予算がなければ仕事ができないと思っていたのが、遊休資産があった場合にはそれを活用して財源が得られ、何らかの施設や設備の更新ができるのではないかとということです。資産をもとにするると経営的な考え方が出てくるので、単年度で予算を獲得して事業を進めるというスタイルから、長い目を見た資産管理を視野に置いた複数年にわたる事業の展開を経営として考えることができるようになります。それがこの「組織・人事・予算等の見直し」で、特に公共施設の公会計を軸に考えると、色々なアイデアが出てくるだろうとも言えるわけです。

そういった観点から見ると、先程申し上げましたように、外郭団体はそもそも施設管理における公務員の限界からできた団体です。ところが、掛川市に限らずどの自治体でも課題となっているのが、外郭団体を作ってしまったせいで、業務の内容が見えなくなった。団体の人事、お金の使い方、或いは業務の改革状況等がどう行われているのかについて、市とは別の所、奥座敷で扱っているのが、なかなか行政としてコントロールができない、概要がよくわからないという事態になっています。

公務員の限界から妥協の産物として、自治体が50%以上出資してできた団体なので、今は指定管理者制度という形で、市が出資した団体でなくても、民間企業や市民団体、NPOでも施設の管理はできる時代になってしまいましたからもうそろそろ出資団体の役割を再度見直すことが必要ではないかと思っています。ただ問題は、やはり雇用の問題です。今まで施設の管理運営を外郭団体が独占的に行ってきたため、団体には固有の職員がいます。施設管理を効率的にするため、市民団体や民間企業等に委託先を変えらるとなると、職員の雇用をどうするのが非常に大きな問題となります。これを解決しないといきなり人の首を切るようになりますので、簡単な課題ではありません。

これは私が横浜市役所において、市役所を辞めた後聞いた話ですが、横浜市技能文化会館という施設を外郭団体の財団法人が管理をしていました。ホールと博物館と貸室を管理運営していて、この団体には職員が10人いました。この施設の指定管理者を完全に公募により実施したら、民間の方が圧倒的に良いプランを出してきて指定管理者は民間に変更になりました。この時にこの外郭団体の職員10人の処遇をどうするかということで、大変な苦労しましたが、何人かは新たな指定管理者となる民間に雇ってもらい、それ以外の方は市役所の関連部署に嘱託職員として再雇用したり、或いは関連業務のある企業に雇用をお願いしたり…ということで、解決を図ったということです。

外郭団体をすぐに解消するのは簡単ではないのですが、逆にそれを放置すれば、その団体の業務内容、費用対効果、効率性等を管理できないままずっと経過してしまふこととなります。外郭団体を悪者呼ばわりしているわけではないのですが、常に独占的な地位で契約を獲得することで、緩みが生じることは確かです。緊張感を持っていたくという意味でも、私がここに書き入れた「公民競争入札」の導入についても提

案したいと思っています。これは、今から10年ほど前に「官民競争入札」ということで、ハローワークの業務について、民間と厚労省で争ってどちらが業務を行うべきか、国レベルでやったことがあります。その結果として、いくつかの業務は民間に移りました。国が「官」ですから、自治体の場合は「公民競争入札」と呼んでいますが、それと同じように、例えば、公益財団法人掛川市生涯学習振興公社は100%市出資の子会社ですから公ととらえて、ここが管理している様々な文化施設と図書館をまとめて、もっと施設を最大限に活かすようにしたらどんなプランができるかを民間から提案してもらおう。提案は管理者の移行手続きまで含めた形で行うようにする。つまり、施設にいる振興公社の職員の処遇をどうするかということを含めた形で、民間側に提案してもらおうということもあり得ると思います。

外郭団体の雇用を含めると大変難しい問題ですが、競争入札でも単に価格で勝負ではなく、どういうことができるのかという事業内容でまず競っていただいて、その際に魅力的な事業があれば、それを誰が担うのかという移行のプログラムまで含めて提案をしていただくということでしたら、なんとか実現できるのではないかと思います。

非常に難しい課題は次年度に審議したいと思いますが、その入り口として今年度、公共施設マネジメントの議論を行いました。部局横断型の管理運営のやり方、公民連携による機能を中心とした施設サービスのあり方の転換、コスト分析をし最適なコストで最大のサービスという形で、今までの行政主導型から公民連携型への転換を公共施設マネジメントで図られると思いますので、ここを軸に次年度のさらに一歩進めた市役所の組織・人事・財政の変革にまで道筋を繋げていけたらと思っています。

これは2、3年でできる話ではなくて、少なく見積もっても10年かかる仕事ですが、10年先は、少子高齢化がますます進んで、日本の財政も良くなる見込みはないですし、生産年齢人口は確実に減っていくわけですから、10年後は今よりさらに厳しい状態です。これに対応するスリムな、或いは筋肉質な体質を作っていくには、今始めるしかないと思います。完成は10年、20年後になるとは思いますけれども、やはり発想の転換とできるところから取り組むというのは来年度というか、本当はもう今年度末から準備作業を始めたいと思いますけれども、すぐさま始めて、今までと違った、今までよりも発展させ、市民のニーズに密着した行政経営という、発想の転換に結びつけていきたいと思っています。

大変長くなり恐縮ですが、資料1の中間答申の骨子と内容について説明をさせていただきました。とりとめのないところでなかなか質問、意見が出しにくいかもしれませんが、気がついたところを出していただきたいと思っています。

よろしくお願いします。

## 鈴木副会長

会長、ありがとうございました。

どう改革を進めていったらいいのかということ、具体的にかみ砕いてお話しして

くださったと思いますし、私もこのようにやるべきだと思います。これであればやれると思いますし、これがやれないのであればとてもしようがないなと思います。少し上から目線の言い方で申し訳ありませんが、是非これはすぐ実行する。実行すべきかどうかではなくて、どうやって実行するかを考えて是非進めていただきたいと思いません。

私は最初からこの行財政改革審議会には関わっておりまして、現在4期目ですが、その立場から少しお話をさせていただきたいと思いません。会長のお話と重複するところが多々あるかと思いませんが、ご容赦願います。

第1期の審議会答申で17億円の経常経費削減、適正化という表現を使っていますが、そういう答申をさせていただきました。財政を健全化しないといけないという強い危機感がありました。今回このような中間答申が出てきている裏側には、財政に対する強い危機意識があり、第1期から繋がっているということをご理解いただきたいです。

会長の話にもありましたけれども、介護とかいわゆる社会福祉関係の予算は年々増えていきます。税収は増えません。むしろ減っていきます。それから地方交付税、国からのお金はたぶん減るでしょう。その中で道路や橋、学校に対する経費もメンテナンスは増えてきますから下げられない。そしたら経常経費を削るしかないです。何かと言えば、結局人件費だと私は思っています。いかに職員数を減らすかが、行財政改革の肝だと実は思っています。そこで協働のまちづくりという話があるわけで、やれない仕事が出てきますから、そのやれない仕事を市民が担うという、そういう形の市民サービスのあり方が今後の姿であるし、その改革をすべきだと思っています。例えば、職員数が半分になったときには、どのような行政運営になるか、或いは3分の1になった場合はどうかということイメージすべきだと思いません。想像力を働かせてそこに近づくような行政のあり方を追求していかないとマズいと思いません。

会長のお話にもありましたけれども、まだ今の行政のやり方は人口が増えていた頃のやり方を引きずっています。毎年人口が増え、サービスが増え、職員数も増え、というやり方が続いている。しかし、今後は人口が減っていくわけですから、サービスの量も減っていくわけです。その中でどう生産性をあげるかという問題なわけです。会社でもそうですが、仕事が増えているときに生産性を向上させるのは比較的簡単ですが、仕事が減っているときに生産性を向上させるのはすごく難しいです。それを職員の皆さんはやらなくてはいけない、そういう状況なわけです。

デービッド=アトキンソンという人を知っていますか。この前「新・観光立国論」という本が結構売れました。この方は証券会社を辞めて、美術品を再生する会社の社長をしてらっしゃるのですが、その方が最近出した「新・所得倍増論」という本があります。日本は一人当たりの生産性が非常に低いということデータを証明した本です。自治体の職員の生産性は低いということもデータで表しています。皆さん生産性が低いという自覚があまりないと思いませんけれども、低いんです。われわれ日本の中小企業もすごく生産性が低いんです。今後上げていかなければいけないわけで、仕事が減っていく中で上げていくということは大変なのだという、各自自覚してもらわ

ないといけないと思います。

次年度の審議内容のところに「生産性」という言葉が書いてあります。この言葉をもう少し膨らめて話ができればと思います。そのもう少し上に「公務員のやるべき仕事を明確にする…」とありますが、やらない仕事を明確にすることもテーマにできると良いと思います。難しいかもしれませんが、やらない仕事を切り出すこともやらなければいけないと思います。

財政を健全化する、今はプライマリーバランスもマイナスですから、それをプラスにして且つ借金も返していくということですから、大変な作業です。そのためには、仕事や職員を減らす、施設を持たない、民営化していく、こうしたことを徹底的にやらなくてはいけないと思います。

今度の間答申は、非常に具体的になっていますので、まずこれはやっていただいて、その次のステップへ進んでいただくようお願いしたいと思います。

### 山崎美代子委員

この行革審の一番最初に「希望が見えるまち 誰もが住みたくなるまち 掛川」を目指してどうするか、なんの為にするのかというところでスタートしたと思います。この先本当にどうなりたいのかをもっと具体的にされた方が良くと思います。市の方だけが考えるのではなく、色々な世代の希望をもっと吸い取っていただいて、今私達がこうして暮らしているのは私達の親、祖父母のおかげだと思います。私は基本的に子どもには自分の夢は自分で叶えるように頑張りなさいと言いますが、子ども達にマイナスのものは残したくないと思います。変わるというのはすごく勇気のいることだとは思いますが、いくら良いことがあったとしても、行動しなければ変わっていかないので、そのお手伝いが少しでもできたらと思っています。

### 山本委員

私は大須賀区域で生まれ育ちまして、仕事も大須賀区域を中心にやっています。大須賀区域はかなり人口も少なくなっていて、掛川市の中心部からはかなり離れているものですから、行政サービスが薄れた、遠のいた、少なくなっていると感じます。今後もどんどん人口が減っていくと思いますが、そういう場所でも行政サービスは必要なわけですので、ハコモノでのサービスではなくて、先程会長がおっしゃったように、施設を持たない公共サービス、こういったものが必要になってくるのではないかと思います。支所等の建物はありますけれども、建物がなかったとしてもサービスは必要ですので、民間の建物を借りたりしても行政サービスができる状況を作っていくことも、長い目で見たら必要になってくるのではないかと思います。

それから、かかる費用に対してどれくらいの効果があがるかという費用対効果がとても大切だと感じています。

## 南会長

ありがとうございました。

人口が減っていくことをどう考えたらいいでしょうか。私の住んでいるところは人口が増えているので。今日本全国で考えているのは、コンパクトシティといって、できるだけ住民に中心市街地に集まってもらおうと、その方が効率的だということです。一番最初に取り組んだ青森市では住民を集めようと、中心市街地に大きな施設を作りましたが、見事に破綻して、ビルは完全に破産状態で、せっかく移住してきたお年寄りも仲間がいなくてつまらないからとまた元へ戻ってしまったり、なかなか人口減少への対応は難しいと思います。どんな感じでしょうか。このまま廃れて、不便でどうしようもなく中心市街地へ移住する、それともなんとかこの地域で頑張っていくのか、正解はないと思いますが、肌で感じる危機感は何かありますでしょうか。一番大きな危機感はそれだと思っているんです。地域がなくなってしまうという。

## 山本委員

若い人が少なくなっているとすごく感じます。街を車で走ったり、歩いていても昼間でもあまり人と会わない。逆に夜ウォーキングをしている方が人とすれ違うとか、そういったところもあります。

あと私は税理士をしています。確定申告期になると合併前は須賀町役場で無料の納税相談を税理士が派遣されてやっていたのですが、合併してからはなくなりました。確定申告書の提出には、掛川の千羽の方へ行かなくては行けない。高齢化で車を持っている人が少なく、提出したくても車で行けないとか。何というか、海辺の方で取り残されているという感覚は少なからず感じていると思います。

## 南会長

なぜ聞いたかという、人口の密集している都会では皆さん行政にはあまり期待していません。市役所での手続きも、市民から見れば年に1回、課税証明や住民票をとりに行く程度です。普通に勤めで暮らしている方、中高生や大学生は、役所へ行ったこともなければ、別に行政サービスに特段期待していない。ところが、人口が少なくなってくると、病院へ行くときに誰か車を出してくれないと困る、買い物へ行くにも商店がない、色々な意味で公共サービスの考え方が人口の少ないところと多いところではだいぶ変わってくる。掛川市全体の資源を見ると、中心地の資源を外へ分散するのか、或いは周辺の方に中心に集まってもらうのか、結構大きな選択です。でも、やはり住んでいたいという地元への愛着は強いです。ここが一番厳しいところだと思っていて、今日の課題というよりも、究極的にはその辺の課題があと10年、20年で確実に選択を迫られることになると思っています。

## 鈴木副会長

その話で会長に一つ質問があるのですが。今掛川市は人口を増やそうとしています。

袋井市、磐田市、菊川市も周りの市は人口を増やそうとしています。そうすると医療費を高校生まで無料にするとか、大学生に奨学金を出すと色々なサービスをするようになり、サービス合戦になると思います。その結果、子どもを産み育てやすい環境にはなっていくと思いますが、結果的に全体の人口が増えるということがあり得ると思いますか。

## 南会長

本当にマクロでいうと、皆さん明治維新の時の日本の人口はどれくらいと聞いていますか。諸説がありますが、大体4千万人くらいらしいです。今の人口は1億2千万人ですから3倍くらいに増えているんです。今は本当にピークなんです。

人口が減ることについてある人に聞いたら、人口が元に戻っていくだけで、住む場所もゆとりができるので5千万人くらいが日本はちょうどいいのではないかと言うのですが、何が問題かというところ、高齢化のバランス、人口構成の問題なんです。各年代がきちんと揃っていれば5千万人でもハッピーに暮らせるのですが、残念ながら子どもの数は大幅に減って、子ども2人でお年寄りを1人支える時代になってしまうと、せっかく稼いだものがみんな福祉に回ってしまうということで、仕事をして稼ぐ人よりも税金で食べる人の方が多くなる。これはもう国として破綻するというのが一番大きな問題です。

ですから、全体が増えるとかよりも、やはり人口のバランスを考えてないといけません。65歳から高齢者と言わずに75歳からにする。中には75歳まで働かせる気かと言う人もいらっしゃるのですが、これだけ医療が整っていて生活の利便性を考慮すると75歳までいくだろう。そういう時に今までの考え方を改めて、ある一定の生産年齢で考えないと今後もたない。ただし、これには期限があり、団塊の世代が75歳の後期高齢者になるのが2025年ですから、あと10年弱あります。この間に次の体制を考えておかないと、実は大変なことになる。だから、人口の増減というよりはバランスです。

回答にならないですが、そういう意味ではこの10年は結構大切な10年になると思っています。

## 鈴木副会長

人口が5千万だった時代は、行政サービスはまだほとんどなかったと思います。住人同士での助け合いで成り立っていたと思うのですが、そういうところに戻っていくということなのではないでしょうか。

## 南会長

この前インターネットで検索したら面白い取組がありました。栃木県の人口が数万人のある市ですが、市民が半分くらい出資した会社が4階建てくらいの施設を建設しました。建物の中は、生涯学習センター、子どもの遊び場として屋内に鉄骨の滑り台



やボールプール等、子ども達に人気のもの集めています。そして、1階はレストランとマルシェです。マルシェは栃木県ですから農業盛んなので多分農産物の直売所ができています。もちろん市役所や商工会等が出資していますが、市民出資の割合が半分以上で施設作ったという考え方は面白いと思います。つまり、行政サービスを100%行政に頼るわけではなく、とは言え100%市民だけではできない。そこで、市民が自分達で半分以上はお金を出すので、残りは役所は商工会や様々な団体に面倒を見てもらって株式会社を作る。役所も出資しますが、出資割合はかなり少ないですから、完全に市民主導型で株式会社としてこの施設を運営する。お店を募集して、レストランを設け、マルシェも運営する。さらに子どもの遊び場や生涯学習センターを作り、いくらで貸し出すという経営ができているみたいなんです。これはもう少し調べなくてはならないので、今それが全て良いとは言えませんが、地方創生の一つのモデルとして非常に注目を浴びつつあります。

こういうやり方は、掛川市でやっても面白いと思います。掛川にはお城や駅も市民が出資してできたという伝統がありますよね。なので、掛川の伝統から考えて、市民出資で市民のための施設を作り、完全に民営化ではないけれど役所が少しお手伝いをするということができるかもしれないと思います。これからはこういう工夫をすることが鍵になるかもしれない。そうしたら面白いですよ。自分がプランに加われば、自分で作った施設は自分で行くんです。

私ばかり喋って恐縮ですが、面白いのが伊万里市民図書館です。佐賀県武雄市でTSUTAYAが図書館を管理してスターバックスを入れたら、年間90万人の来場者で大変賑わっているというニュースがありました。そこから車で30分の同じ佐賀県に焼き物で有名な伊万里市があります。伊万里市民図書館は20年以上経っているにも関わらず、未だに市民の60%が図書カードを持っていて、毎日子育てや高齢者の関係のこと等で人がいっぱい集まるんです。それで、市民図書館フレンズの会というのがあり、300の方が活動を続けているそうです。開館記念日には初代館長さんが好きだったぜんざいを作って、300人が集まってぜんざいを食べるということをやっているそうです。なぜそれができたかというと、図書館を作りたいと市民が言ったときに、役所の人と非常に優れた設計者がいて、市民の皆さんに自分たちの図書館をどう作るのか勉強して要望をきちんと作るように言って、2年間にかけて数十人の市民と一緒に、時にはけんかを交えて、どういう図書館がいいのか考えたそうです。そうしましたら、単に本を貸し出す図書館ではなく、子育てのための活動スペース、アイロンが必要だから腰の高さにコンセントを設けるとか、人形劇をやる小さな劇場とか、雨天でもフリーマーケットやイベントができるように屋根からひさしを出すとか、子どもが好きな築山を作って丘に登って楽しめるようにするとか、そこかしこに工夫をしているので未だに使われているということです。

こういったことは掛川市ならできそうな感じがしました。そういう夢を考えても良いのかなと。施設だけでもそのようなことが考えられると思います。

## 佐野委員

次年度についてはやはり発想の転換、これが一番大切なことだと思います。先程から削減、縮充と色々出ていますが、これやはり皆さんだけではなくて、我々市民側も同じような観点に立って、山崎美代子委員がおっしゃっていた住みたい掛川、今まで脈々と繋がってきた歴史は大切に、それから未来に繋げていく掛川。それが今の私達がやらなければいけないこと、橋渡しの時だと思うのです。私を含めて全ての掛川市民が発想の転換をしていったら変わっていくのではないかと思います。

皆さんがお話くださったことを聞いていると、やはり子どもなんですね。子どもを育てることに夢が持てる。これはやはりポイントではないかと思います。色々な設備、施設の話でも、子どもを遊ばせる、子どもの安全を考えるということです。やはり未来に繋がる子ども達を大切に、その子達が本当に住みよいまちを今我々が作っていくためのまず第一歩。これが皆さんと我々の発想の転換だと思いました。それが少しずつでもできたら素晴らしい掛川市になると今すごく夢を持っています。是非皆さんこの発想の転換を29年度に向けてみんなで協議をしてやっていくようにしていきたいと思っております。

## 南会長

子どもが鍵ですかね。今までの行政改革では、子どもにツケを回さないということが流行ったことがあります。ツケを回さないというのはやはり一生懸命節約をして、借金しないようにする。逆に言うと次世代に夢を与えようということです。何を夢にするかですよ。

## 山崎保寿委員

まずは今日遅れて参りまして失礼しました。

ここまで色々出ておりますが、発想の転換、人口の減少、そうした中で公共施設マネジメントを行政改革のツールとして進めていくということで、それは大賛成でございます。その場合、私は地元に住んでおりまして、文化の壁が根強くあります。要するに、先程のご指摘にもありましたように、人口が増えていくとか、安定期の意識でサービスを従来通り要求していきます。行政サービスですと市役所の方針としてきちんと応えられるのですが、そうではないような一般住民が地域社会へ要望する、例えば、担い手がほとんどいないのにお祭りを盛んにして欲しいとか、色々な文化・体育行事を従来通り続けて、昔はみんなが一生懸命やってくれて良かったのだから、これからはやればできるはずだという形で昔の意識もそのまま引きずっている。これはかなり後ろ向きな、阻害的な要因になると思います。なので公共施設を管轄する市役所が、この公共施設マネジメントを行政改革のツールとして推進していくことは非常に重要な意味があると思います。

それから、先程の会長の説明の中で生涯学習振興公社が管理する施設について、図書館も含めて入札をしたらどうかとおっしゃっていました。それでより良い提案を募

集するということを言われていたと思いますが、その辺については是非もう少し詳しく説明していただけますとありがたいです。

## 南会長

図書館については、先程の大和市の事例を見ると、子ども用の図書館は改革の余地がまだあるだろうと思います。掛川市の図書館を見ましたけれども、例えば、お茶の本のコーナーがあるんですが、お茶は飲めないんです。なぜかと思ったりもします。図書館はお城のすぐそばにあり、今お城ブームであるのに、お城について勉強できるコーナーがもう少し設けてあっても良いと思いますし、お城に来たらそのまま図書館に足が向くという連携がもう少し図れる。それから学習室がありますが、学習室で今人気なのは、単なる勉強部屋ではなくて、特に中高生のたまり場がないので、大人の監視の下ではなくて自由に使える場所にしてあげて、そこは簡単な飲食OK、仲間との待ち合わせ、宿題をする、居眠りをする、ゲームをやっても良い、そんな自由な空間ができると、中高生が集まるようになります。

そういったことは、提案を募集すると民間企業や各種団体から色々出てくると思いますし、入札という緊張感のもとでは、管理している職員の方ももう少し工夫したり、それこそ発想の転換が進む。そうしたことを役所の中でまとめながら、市民が本当に使いやすく楽しめる図書館をどう作っていくのかという、きっかけになると思います。今のままさらなる改善や利用者の増加、貸出冊数の増加を求めると職員数が足りないとか、大体そういう反応が返ってきます。そうではなくて、もっと楽しい、もっと人が来る、でもスタッフ数はそんなに増やさなくても市民の方が色々やってくれます。先程言った伊万里市民図書館は職員数がたった6人です。本当なら20数名必要ですが、10数名分は全て市民の方々が自分達で発想を組み立てる。そんなようなことができるというのも、民間提案を受けてみる一つの利点だと思います。

## 西村委員

簡単に今日の感想を述べさせていただきたいと思います。

実はこの会が始まる前に副会長の鈴木さんと「やろうと言ってもやらない理由ばかり、できないと理由ばかりで、どうしたらできるのかは本当に考えない。これは役所側もそうだけれど民間の我々も特に経営者もそうだ」と話をしました。副会長から17億円の経常経費削減についてお話がありました。第1期の頃は掛川市には1千億円にものぼる借金があって、それこそ子どもツケを残すなということで考えて、リーマンショックもあり、人口も少しずつ減り始め、収入が減ってきているということが分かっている、17億円の経常経費削減が始まったわけですが、やはりできない理由ばかり言っています。それはそうですよね。職員は最も業務に精通していますから。プロですから、どうすればできるできないということをわかっていて、最初に自分達の守るところがあるので、なるほどと思っていました。

一方では会長から発想の転換をしなければいけないということで、部局横断や公民

連携等の提案が今なされています。これも私が以前申し上げましたが、今時代が強烈に変化していて、今までの我々の知識でこの先を全て予見することは、おそらく無理だろうと思います。10年後、20年後の社会、経済情勢を想定して。民間の経済活動や行政をどうするかを考えなくてはいけないと申し上げたと思います。会長もおそらくそういう視点でこの先々10年後とかを見据えて、この中間答申があると思います。バックキャストिंगというか、その先の世界を見てどう取り組むかを考えると、できない理由は言えないんです。私の会社での会議の際に、3年前にトヨタ自動車の世界は水素自動車に変わるということで水素ステーションを作っていくという話がありました。そうすると我々の会社はガソリンスタンドですから、水素ステーションへの対応をしなくてはいけないと言うと、誰一人として文句を言う人はいません。できない理由を言う人はいない。時代がそこに向かうと分かっている、今対応しないと完全に我々は沈没してしまいますから、そのことを否定する人もいないし、反対する人もいない。できない理由を言う人もいないとなるわけです。

これがこの第4期の南会長体制の一番のポイントだろうと私は思っております。間違いなく来る時代に対して、今やるべき行政対応をやっておかないと想定した時代に対応できません。知らない社会が来るわけですから、今までの行政経験というのは置いておいて、新しいものを作りだす知恵に結集できるのではないかと考えています。

## 南会長

おっしゃるとおり、決して小さくする、カットするという意味ではなくて、もう少し効率的なものの進め方をすれば、実はまだまだ仕事を増やす面白さはあるのではないかと考えています。今は経常業務だけで目一杯で、やっつけられない仕事がたくさんあると思いますけれども、そうではなくてももう少し合理化して、無駄そうなものを全てあぶり出して、もっと投資的な仕事を作ると面白いと思います。その私の発想は佐野さんと全く同じで、やはり子育てだろうと思います。なぜかという、子どもが育ちやすい環境であれば、お母さん方がもう一人増やしても良いと思える。そのような環境を整えると人口が増えます。

掛川市では今年間何人くらいの子どもが生まれていますか。

## 事務局

約千人です。

## 南会長

前に申し上げた記憶があるのですが、0・1・2歳の保育園の待機児童をゼロにした場合でも、その年代の6割は家庭内保育です。これは二つあって、一つは共働きを原則にしていますから、夫婦共働きでない限りは保育園に原則として入れません。もう一つは、3歳までは自宅で自分で育てたいということです。これは、男は外で女は家庭でということではなくて、やはり子どもが一番かわいいときは手元に置いておき

たいということもあります。こういうことで、0・1・2歳のこの3カ年だけ見ると、全国平均で約6割は家庭内保育です。待機児童ゼロは就業保証とかそういった意味で必要なのですが、子育ての環境を考えるとこの6割の方、掛川市だと3千人の6割ですから1,800人の子ども達が家庭内保育です。では1,800人がどれほど子育ての交流の機会に恵まれているかというのと、たぶん3割いくかいかないかだと思います。つまり、子育て支援や赤ちゃん教室みたいなものは、どの自治体もいっぱいやっています。民間でもたくさんありますが、それでも半分いかないくらいだと思います。

家庭で子育てしていると病院や買い物等でちょっとした時間だけ子どもを預けたいときに仲間がいない。実はそれに対応する会社が横浜で起業されました。全国で4万人のママ友を組織して、近くのママ友同士で10人くらいのネットワークを組んで子どもを預けたり預かったりしています。気兼ねなく利用するため利用は1時間500円と決まっています。ママ友同士ですから自分が預かるときはもらって、預けるときは支払うということでトントンです。誰もいないときは本部が対応しています。どうしてこの商売が成り立つのかというと、子育て関連商品を扱っている企業約250社がイベントの際に子育て世代を効率よく集めるために、ダイレクトメールの発送等をこの会社に委託しているそうです。それが億単位の収入になっているとのこと。今ではこの会社は全国展開しています。

これをうまく利用しているのが、秋田県湯沢市です。人口5万人で商店街はシャッター通りの寂れたところですが、ママ友や子ども達が笑顔で幸せそうにしています。もちろん行政が場所を提供していますが。

このように地域全体で子育てする環境ができ、先程の1,800人のうち1割がもう一人子どもをとれば180人増えるわけで、人口減少のスピードを遅らせることができます。こういう夢を一生懸命考えています。今の合計特殊出生率は1.4位ですが、これはもう少し上げられると思います。昔の産めよ増やせよではなく、環境を整えることで子どもが増え、子どもを見ているお年寄りも元気になるという社会をどう作っていくかが課題だと思っています。

### 山崎美代子委員

安心して子育てできる環境はとても大切であると同時に、高齢者の方も夢が持てる掛川市になってほしいと思います。

桜木地域学習センターにゆうゆう大学という70代から80代で構成している30人くらいのグループがあって、月に1回2時間半くらいですが、講話や音楽を聞いたり、ゲームをしたりして活動をしていて、とても楽しいです。最高齢は88歳ですが、夢を書き出してもらったら、すごくたくさんあるんです。私たちは若返ることはないの、今は一生懸命働いて、夢というか、将来的に何かできるかもということがあると前向きになれると思います。

### 南会長

今の行政サービスは困っているから助けるもので、夢を育てるというか、私は行政サービスで夢を育てることは絶対できないのでやめた方が良くと思います。夢を育てる人をサポートする仕組みは役所がやるとうまくいくこともあると思います。それは施設を持たない行政サービスの典型で、ショッピングセンターや空き家、商店街の空き店舗で役所が間に入ることでうまくいくこともあるかもしれない。ただその先は役所は一切介入しないという対応ができれば、公共施設はそんなにいらぬということになるかもしれません。今までと違った発想で、どうしたら夢を持ちながら楽しい生活ができるかを考えられればと思います。

この辺は行政の効率化を進める行財政改革とは少しズレるかもしれません。夢の話は役所の仕組みを変えた後の話になってきます。いずれにしても、今の役所の仕事は、どの課のどの仕事も一応市民のためになっているんですが、そこに投じた人件費、物件費、その他の色々なエネルギーや金額に見合ったサービスなのかを検証すると、もっと合理的なことができると思います。

今やっていることを否定しているわけではなくて、目的を再度考える必要があるということです。時代の流れの中で、目的を実現する手段は一体何なのか、何が適切なのかを考えていただくと多くの場合、施設から外れると思います。そこで私は施設に関わる業務を縮小するという中間答申を考えてきたわけです。

## 山崎保寿委員

施設の関係については賛成でございます。

職員の人材育成についてですが、おそらくもっとコンパクトな人材配置で現在と同じような行政サービスを展開できる、公共施設マネジメントの理解が徹底されれば可能であろうということですが、職員は今まで市役所の中で育ってきた方がほとんどですので、そこは相当な意識改革が必要だと思います。ですから、これらの行政改革を実行していくためには、それを行う職員の人材育成に関するかなり具体的なイメージやプラン、仕組みが重要になると思います。

## 南会長

諸外国に比べると日本の公務員は研修の機会が非常に少ないと聞いています。私自身も横浜市役所に20数年いましたが、面白いと思った研修はほとんどないです。義務的な研修で、主任研修、係長研修、課長補佐研修、課長研修とか、職階というか肩書きによる研修ばかりです。子育て研修で子育てアイデアを出し合う研修とか、財務研修はシステム操作や手続き的な研修はありますが、与えられた財源で事業を組み立てる知恵を出し合う研修はほとんどありません。職員管理という意味の研修、行政の手続きを学ぶ研修はありますが、事業手法を考えたり、資源の活用方法、人とのコミュニケーションの研修は少ないです。

それから、自治体の基礎的な部分で、法律や財務等について、専門的な教育が徹底できているかというところでもないです。

特に地方自治体の職員はもっと研修を充実させるべきだと思います。でも、少し難しい部分があって、自治体向けの研修は能率協会や経営協会とか様々な民間の組織が数多く実施していますが、講師にほとんど行政経験がないので民間を役所に置き換えた研修になっています。会議の前に事務局とも話しましたが、私は役所業務に精通したメンバーを集めて公共施設マネジメントについての本を書きました。公共施設の問題は役所全体の内容に関わるので、もし可能であれば、掛川市の職員研修のやり方を変えてみたらどうか。お金がなくても仕事をやる方法だとか、各事業の全てコストについてだとか、観光では掛川市だけではなくて地域全体のインバウンドについての考え方だとか、色々な研修ができるので、それによって職員の基礎的な行財政改革への知識、マインド、意欲等をもってもらえればと思います。

実は役所の職員は思っている以上の資源を持っています。肩書きという。私が役所を辞めて大学教授になって寂しかったことは、役所の時代は名刺を出すとすぐ話が始まるんですが、大学の肩書きでは名刺を渡しても話が何もできなかったんです。役所の肩書きを持っているだけでと色々な人が接触してきますし、期待してきますので、肩書きの価値、重さをもっと感じていただくと職員の方々は色々な情報や発想を仕入れることができるますし、使うこともできるということです。余分な話ですがそういうことです。

## 鈴木副会長

私が考える重要なポイントは、制度改革もそうですが、職員の意識改革が大切でそれは、市民の皆さんに任せるということです。任せられるかどうか大きなポイントです。

先程会長から図書館に中高生が集まる場所を設けて、飲食や何でもできるスペースにするという提案がありましたが、職員の皆さんそれを許せますかということです。教育委員会の方はそれはダメだと言うと思いますが、それがダメなんです。市民に任せないとダメです。

民営化についても、民間企業は利益第一主義だから市民サービスよりも利益を優先するからダメだという人がいますが、市民のサービスを無視して利益が上がるわけがないんです。サービスを重視しなければ利益が上がるわけがないから絶対きちんとしたサービスを提供します。もちろん悪い企業はあるかもしれませんが、必ず淘汰されていきます。なので、任せることができないとダメだと思いますので指摘させていただきます。

## 南会長

確かにどの施設にも、禁止事項ばかりがあってやっていいことは掲示してありません。ネットでは禁止だらけの公園が話題になっています。犬、キャッチボール、自転車等、10個くらい禁止事項が看板に書いてあって、逆にここでは何ができるんだということで、日向ぼっこくらいしかできないと皮肉っぽく言う人もいます。

やはり施設を持っていると管理する側の発想ですから、ものを壊してほしくない、ゴミはない方が良く、木や花も守ってほしいと考えるのは当然です。でも、ダメなことが増えれば、来る人はいなくなって一体何のための施設なのかということになってしまいます。管理上、禁止にしなければいけないことも当然あると思いますが、やはり発想の転換が必要だと思っています。今までのあり方の視点を少し変えるだけで良いと思います。

私は最初から言っていますが、この行財政審議会の会長として夢を持っています。この掛川市で何か一つでも日本で最初の本当の意味での構造改革を進めたいと思っています。それは、削減とかではなく構造改革を進めて、掛川市そのものが一つのモデルとして日本全国に聞こえる、別に聞こえなくても良いですが、市民の皆さんが本当に良かったと思えることを一つでも実現したいと思っています。この実現を図ることは外にいるとできないんですが、たまたま縁あって掛川市に来たので是非今まで日本でやってこなかったような構造の改革、削減ではなくて、それを実現させたいと思っています。

今日はこの辺で議事を終わらせていただきますが、中間答申は先程申し上げたようにA4両面くらいにできるだけコンパクトにまとめますので、その代わり実行していただくということにしたいと思います。

次年度はそれを通じて、組織・人事・予算等の見直しや外郭団体の問題に触れていきたいと思っています。

ここで進行を司会にお返しします。

#### 4 その他（次回開催日等）

##### 山本企画政策課長

ありがとうございました。

次に「その他」の、次回審議会の開催日についてでございますが、事前に事務局から委員の皆様のご都合を伺い、日程調整をさせていただきました。

次回第7回審議会は、3月23日（木）18時30分からこの会場（市役所4階 会議室1）で開催いたしますので、よろしくお願いいたします。

#### 5 閉会

##### 山本企画政策課長

それでは、これもちまして本日の審議会を閉会といたします。

本日は、誠にありがとうございました。