

平成28年度 第5回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成28年12月20日（火） 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、富田まゆみ委員、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、平野南部行政事務局長、笹本教育部長、山下水道部長、白畑消防長、田辺議会事務局長、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	18人（市議会議員1人、市職員12人、一般5人）

1 開 会

山本企画政策課長

ただいまから、平成28年度第5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。よろしくお願いいたします。

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。

今日は第5回目になるわけですが、公共施設のマネジメントの問題が諮問事項の1番目とされています。これに関して何度もお話ししておりますが、全国の様子を見ていますと二分されてきたと思います。つまり、足踏みを続けていましたけれども、先進的なところは来年くらいから具体的な動きがでてきそうな気配になっています。ぜひ掛川市もその先頭集団に加わっていただきたいと思います。マラソンですと、先頭集団、第2集団、第3集団とあるわけですが、この公共施設マネジメントを見て

いますと、先頭集団だけがいて、その遙か後ろの方に膨大な何もしない集団がいるのがよくわかりました。

今年の4月ですが、公共施設等総合管理計画の進捗具合について、総務省が全自治体にアンケートをとり、全自治体がお答えになっています。同じようなアンケートを1年半前にとりましたら、全自治体が平成28年度末に計画を策定する予定だと答えたそうです。同時期に民間の日本経営協会が人口5万人以上の800の市（政令市を除く）にアンケートをとりましたら、「どうやっていいのかわからない」「我々には荷が重い」と回答する自治体が半数でした。それから1年半が経ち状況を見ますと、今年の4月に既に計画を策定した自治体が約23%です。政令市ですら3分の2くらい。もちろん期限までは1年残されていますが、この状況を見てとんでもないと思いました。アンケートでは99.6%の自治体が28年度末までに計画を策定する予定だということですが、28年4月の段階でまだ何も実施できていないところが、この1年でできるかいうことです。

今何が起こっているかと言いますと、後続の自治体は先進的な自治体作った計画を丸写ししているのが実態です。実施体制もなければ、具体的な数値目標を作るわけでもない、どこから始めるという手順すら何も考えていない自治体があります。

さらにもっとひどいところになると、特に地方の小さな自治体ですが、耐震診断すらしていない施設を沢山持っているそうです。そこで、「耐震診断しなくていいのか？」と聞くと、「耐震診断をしたら耐震工事をせざるを得なくなる。でも、お金がないから工事はできないので耐震診断をしないのだ。」という答えが返ってきたそうです。まだそのような自治体が数多くあるということです。

公務員とは一体何か、もう一度考えてみる必要があると思います。公務員は、全体の奉仕者であって、誰の利益にも偏らずに地域全体のことに対して、責任を持ってその地域住民の福祉向上、生活向上のために仕事をするはずですがけれども、お金がなく工事ができなくて困るから耐震診断をしないというのは、全体の奉仕者ではありません。市民の税金を単に食い物にしているだけです。公務員である以上、市民の税金から給与をいただいています。そこに対して責任を持つのが公務員の然るべき態度だと私は思っています。もちろん安定して給与も確実にもらえるし、基本的に定年まで勤められると思って公務員になられた方が大半だということはありませんけれども、やはり給与の原資、行政サービスの原資は全て税金であります。税金をどう使っていくのが非常に重要になると思います。

結論から申し上げますと、この公共施設マネジメントに取り組む自治体とそうでない自治体では、まさに住民に対して、どういう行政サービスを実施するのか、住民の福祉の向上をするかしないかの試金石として見えてきています。公務員の実態は、国の方針に従って、或いは近隣の市町村の様子を見ながら、粛々と予算を要求して、認められた額で実行する、私はこれを「運営」と言っています。ただ、公共施設マネジメントは、お金がないので「運営」では絶対にできません。「経営」という観点で創意工夫をしなければならないですし、市民の安全確保、市民の税金をどう効率的に使

うとかいう「経営」の感覚がなければとてもできないことでありまして、先頭集団は基本的には「経営」の思想を持ちながら徐々に動いています。そして、圧倒的多数が遙か後方で相変わらず「運営」の中に首まで浸っているということでもあります。将来10年、20年後のためにどうするべきかは明らかでありまして、夕張市の二の舞にならないように、今からしっかり「経営」という準備をしていく必要があると思います。

この「経営」に関しては何度か申し上げていますが、公会計改革で企業会計の導入が今年度いっぱい完了し、来年度からは付属資料ですけれども、決算データが官庁会計から企業会計に変わっていくわけですから、これを公表せざるを得ません。そうすると企業、或いは市民から税金の使い道について非常に厳しい指摘を受けることは確実です。是非それに備えて経営視点を持っていただきたいと思います。

少しと辛口になりましたけれども、できるところからやるというのが本音でありますし、現実的な対応をすべきだとも思います。全面的にすぐに「経営」に変わるなんていうことはありえませんが、一步一步着実にできることから取り組んでいただきたいと思います。少し長くなりましたが、あいさつに代え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、年末の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した。

この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、公共施設等の総合的かつ計画的な管理の進め方等について諮問させていただき、その後の審議会では、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、本市における「公共施設マネジメントの推進方針」の素案をたたき台として提出させていただき、誰が見てもわかりやすく、実効性のある方針とするため、委員の皆様には、利用者や市民の目線等、幅広い視点でご意見をいただきました。

本日は、公共施設マネジメントの推進について、さらにご議論いただき、行政においても、早急を実施すべき公共施設マネジメントに関する具体的な取組等について、本審議会からのご意見を最大限尊重し、市民や市議会のご理解をいただきながら、着実に実行に移していきたいと考えております。

それでは、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) 公共施設マネジメントの推進について

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

私ばかりが喋るようになり大変恐縮ではございますが、本日の資料は、資料1、資料2、それから市庁舎の有効活用という参考資料でございます。

普通でしたら事務局から資料の説明がありますが、先日、行革審勉強会を開催し、その内容をまとめまして、今日の資料1、資料2となっておりますので、本日は私の方から説明させていただきます。

まず資料1をご覧くださいまして、「公共施設マネジメント」の早期実施に向けた提言（案）としてございます。最初中間答申にしようかと思いましたが、中間答申ですともっと全般的にまとめた内容となりますので、これは年度末に向けてまとめていきたいと思っております。

ご承知のとおり役所は年度単位で仕事をしていきますので、今の時期を逃してしまうと、行動を起こさないと1年間が全くの空白になってしまう恐れがありますので、この提言を年内にと提出させていただくこととしました。

まずこの提言の必要性ですが、市長からの諮問内容はここに書いてありますように、第1に「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」、それから第2に「人口減少社会における行政経営のあり方について」で、これまで4回の審議会を重ねてきました。公共施設マネジメントを進めることにより、縦割り行政を見直す、ハコがあつての行政ではなくハコを使ってどういう行政サービスをするのか、どう効率的にサービスを実施するのかということです。まさに公共施設のマネジメントの問題と人口減少社会における行政経営のあり方はほぼ一致するわけでありまして。公共施設マネジメントを進めながら、結果的には行政経営のあり方そのものも今までの発想を転換していくということで、この2つは相互に車の両輪のような形でリンクしています。

ご承知のように、昭和40～50年代に多くの公共施設が建設され、それが老朽化しております。それをきちんとメンテナンスする、或いは大規模修繕や建て替えをする財源がないということで、全国的に大きな課題になっていきます。特に合併した自治体は、掛川市もそうですが、合併前にフルスペックの施設を持っているわけです。庁舎、学校、体育館、公民館、様々な福祉施設等、人口規模に関わらず大体セットで持っていますので、3つが合併するとそれぞれ3つずつ施設を持つこととなります。合併したところほど施設の維持管理にお金がかかりますし、補修する財源は全く無いというこ

とに見舞われているのが現状です。

そういった中でまず実態を把握するため、公共施設白書を作成し始めたところ、所有している施設の多さが分かってきました。この白書に基づいて更新や大規模修繕をするため、国から言われて計画策定に着手したところですが、非常に難しい課題だということがやってみてわかりました。

例えば、日本全国で小学校施設の半分くらいを無くして、小学校施設の中に公民館や図書館を抱き込んで地域コミュニティの核として、学校の中の物をうまく使えばいいと誰もが思いますが、どこの自治体も実現できていません。学校側からは、なぜ学校施設の中に市民が使う施設を置かなくてはいけないのかと言われますし、PTAその他からは、セキュリティの問題を指摘され、学校という場に様々な方が入ってくることは、授業を進める上においても支障を来すということで反対が起こっています。

学校に限らず、愛知県の市では35年経過した中央公民館を解体撤去し、地域に必要な病院を作るプランを出しましたが、その公民館を使っている方々から、まだ15～20年は使えるため取り壊しに反対する意見が出て、署名を集めまして、11月20日に住民投票が行われました。その市としては、公民館をなくすことが目的ではなくて、稼働率や使用している実人数から判断して、公民館機能は学校の空き教室や他の施設を上手に使えば、必ずしも大きな公民館が必要ではないので、十分賄えると計画を立てたのですが、使っている方々は自分たちの拠点を奪われるということで大変な問題になりました。結果的に住民投票になったのですが、確か投票率が30数%で、50%を超えないと投票が成立しないという条例だったので結局成立せず、予定通り中央公民館を廃止してそこに病院を建設し、学校施設の中に様々な公共施設機能を入れる計画はそのまま進むことになりました。

いずれにしても、施設をまとめるとなると非常に大きな抵抗があるということです。はっきり申し上げまして、今正面突破で小学校の中に様々な施設を抱き込むとか、幾つかある公民館や図書館を合築することに成功している自治体はほとんどありません。やはり住民とのコミュニケーションが非常に難しいということです。拡充するのは簡単ですが、縮充するのは難しいようです。

そういったことで、何も進んでいないのかと思いきや、実は3年ほど前から1つの大きな動きが出始めています。それは、数十施設の保守点検管理業務を大手施設管理会社に一元的に委託するという手法です。包括施設管理業務委託、縮めて言えば包括委託と私は表現しています。今実施できているのが、香川県まんのう町と千葉県我孫子市・流山市の3市ですが、広島県廿日市市が来年度の実施に向けて準備を進めています。

これによってまず公共施設の安全確保が図られるということが見えてきました。掛川市もそうだと思いますが、今は施設毎個別に、清掃・警備・電気・空調・給排水・衛生・消火設備の保守点検等、幾つもの委託項目があり、毎年それぞれ委託契約を結んでいます。でも、電気の技術職員が全ての施設に配置されているわけではないですし、機械職がいるわけでもない。そうすると安全管理がどこまでできているのか、非

常に心許ない状況ではないかと思っています。

これに対して先進的な3つの自治体は大手のビルメンテ会社に全て一元化して委託をしています。大手に委託をすると、地元の中小企業が仕事を受注できないと思われるかもしれませんが、この3つの自治体では、大手の下で地元の業者が職を失うことなく、むしろ技術指導を受け、能力の高い業者は大手から別の仕事まで紹介してもらえするという、非常に良好な関係で進んでいます。大手のビルメンテ会社は電気・機械・その他色々な設備の専門家の集団でありまして、決して作業員がいるわけではありません。施設の保守点検の専門的な観点からきちんと管理をし、具体的な作業をそれぞれ地元を中心とした企業に再委託するという構造です。これによって定期的に点検ができます。今までのように施設毎個別に点検に出しますと、契約に基づいて個別に点検をするのですが、まとめて委託をすれば、1人の技術者が1日でまとめて10施設程度を見回り、きちんとした点検項目と指示項目をまとめることができます。これだけで仕事の効率性が高まるわけです。専門的な目で見ますので、様々な先行的な予防保全が可能になり、非常にメリットがあります。もちろん経費的にもバラバラに契約するより一本にまとめることで、若干のメリットはあります。ご承知のように、ここ数年、経常経費は削りに削っていますので、委託経費が画期的に下がることはあまりないのが実情です。4年くらい前に香川県まんのう町が実施した時は10%強の総合的な経費節減効果がありましたが、昨年に行った流山市では削減効果は数%あるかないかです。経費の削減効果は非常に限定的だということが見えてきますが、安全管理という事に対しては絶大な効果を持っているということです。

例えば、今一番気をつけなくてはいけないのが、体育館の床です。小学校、中学校、市民体育館がありますが、30年も40年もきちんとしたメンテナンスをしていないと体育館の床がささくれ立って危ない状態になっています。ここに滑ったり倒れたりするとささくれ立った木の部分が体に刺さってしまうという事故が、毎年何件か起こっていて、内蔵に達したという事故もあります。きちんとしたメンテナンスをしていないと、どこでどのような事故が起きるかわからない非常に危険な状態になるわけです。

万が一、命に関わるような大けがをした場合、責任は全て自治体の職員にあります。職員は業務上過失致死傷罪という形で刑事事件の被告になります。何度か申し上げましたが、埼玉県ふじみ野市では担当課の課長、係長の禁固刑が確定し、失職。つまり公務員の欠格条項に触れ、懲戒免職となり仕事と退職金を失ったという事例です。これは希なケースですが、その危険性は全国約50万の公共施設で、その内の3分の1が築50年以上の施設ですから、こうしたことが起こりやすいというわけです。この公共施設の安全性については、建物や床だけではなくて、電気設備・空調設備・給排水設備等、様々なところで起こるわけで、ここに専門的なチェックを入れることが大切です。

それから(2)ですが、今までは縦割りで他の施設の状況はよく分からずに管理委託をしてきましたが、30や40施設をまとめることで、特異的に電気代や水道代が高い施設があった場合、漏電や漏水等、施設の不備が客観的に分かってくる場合があります。

稼働率については、横串を刺すことによって客観的に施設の現状が分かるようになります。これも包括的に施設の委託をするとわかることでありまして、個別に管理委託をしている間には、隣の部局の施設の状況はほとんど掴めません。そういった意味では包括委託によって、非常に合理的な保守点検ができるだろうということです。

それから(3)の部分、これは財政的な効果として非常に高いのですが、1つの契約の事務手続きは、仕様書をまとめ、見積書を提出してもらい、それを財政課との交渉で予算化し、契約の起案をして、契約という流れです。入札を行う場合もあります。そして、毎月のように支払請求をもらい、それを会計課へ回し支払いを行うということを年間12回繰り返しています。最後に決算データをまとめて財政課へ報告する。ここまでの流れでざっと計算すると、ハンコの数が増えます。公務員の場合、大体1分当たり85円の経費が人件費ベースでかかっていますので、時間数をカウントしますと1契約当たり大体10～15万円くらいの経費がかかっていると思われれます。例えば、100施設あれば、契約件数は平均約300件になります。掛川市の場合はこれから精査しなくては行けません。300件の契約があるということは、これをそれぞれ入札して契約して支払いになると、それだけで約3,000万円の経費がかかることになります。これを大手企業への1契約にまとめると、大きな契約ですから10万円の経費で済むことはありませんが、仮に100万円かかったとしても2,900万円の経費が削減できたということになります。もちろんいきなり3,000万円の経費が浮くということではなくて、事務の体制を変えたり、人員をやりくりすることによって実現できることになるわけですが、少なくとも300件の契約を一本化すれば、契約担当職員を1人か2人減らすことができますし、それだけでも人件費削減効果は2,000万円ということです。そういった意味でも包括委託にすると、人件費ベースで事務コストが大幅に削減できるということでもあります。

最後に(4)ですが、今まで縦割りで粛々と運営をしていました。それが他の施設、部署との比較や経費の削減効果等が見えることによって、少しずつ経営の観点に近づいていくということです。この観点で見ると施設を統廃合した場合のメリット等がシミュレーションできるようになりますので、市職員の意識改革にも非常に大きなきっかけになるだろうと私は思っています。

この包括委託は、いきなり全施設で始めると絶対に失敗します。幾つかの自治体で50や100施設をまとめたところ、相互に上手く意思疎通ができず失敗してやめてしまったという事例もあります。20～30施設くらいから始めて徐々に増やしていく。施設が増やすには翌年から契約を少し変えればいだけの話ですから、最初は小さく、徐々に大きく育てながら効果を上げていくというのが重要です。是非これは平成30年度から取り組んでいただければと思っています。平成29年度に取り組むには、もう既に準備期間がありません。包括委託をするには、専門的な業者が対象となる施設を確認して、点検頻度や経費等を正確に見積もるという作業に約半年くらいかかります。平成30年度から始める場合には、平成29年の9月くらいには募集要項を決めて業者を決定する手続きに入らなくては行けません。4月～5月にかけて募集要項に盛り込む内容や対

象施設等をまとめなくてははいけない。ということで、平成29年の当初からこの取り組みを始めないと、平成30年度から包括委託はできなくなります。これを怠ってしまうと実施は早くても平成31年度からになり、1年間を完全に棒に振ることになりますので、多分先頭集団からは脱落する事になるだろうと思っています。是非掛川市では先頭集団に食らいついて、平成30年度から始めていただきたいと思ひまして、この提言を出すことになったということです。中間答申では間に合わないの、私の会長としての判断から敢えて今回勉強会の内容を踏まえて提言をまとめさせていただいたということです。

その下に『本庁舎の最大限活用検討を契機とした公共施設ポテンシャルの最大限活用』ということも付け加えさせていただきました。これはいつ実施するというものではありませんが、この庁舎は全国的にも非常にユニークな庁舎でありまして、ひな壇上になっていて、市民の方々とも非常に親しく交流ができる場所だと思っています。行革審の委員として見ますと、市民の方々も十分に使えるスペースが用意されていないということと、各階にあるスペースがもう少し効率的に使えるのではないかと印象を持ちました。さらにコンビニエンスストアがないと思ひました。単純な発想ですが、コンビニが市役所の玄関口の横にあれば、駐車場はたくさんありますから十分営業は成り立つと思ひます。市の職員にとっても、昼ごはんや残業した際のちょっとした食べ物・飲み物を調達できますし、来庁する市民の方々にとっても、簡単な買い物ができる場所になりますし、市の様々な資料をそのコンビニで販売していただくこともできますし、利便性が高まるのではないかとと思っています。

神奈川県秦野市は、公共施設マネジメントの先進自治体と言われている所ですが、そこが最初に実施したのが市役所の駐車場にコンビニを誘致したことです。これにより年間数百万の賃料収入があると同時に、市の職員及び来庁者、道路を通る通行者にとって大変便利な施設だということで大歓迎されました。市の資料や観光土産も販売してもらえるとということです。掛川市の庁舎であれば、同様なことが十分にできると考え、付け加えさせていただきました。

市庁舎は「シティホール」と言われますが、シティホールというのは、市民の皆さんがホール機能として、公共の場として使うからシティホールでありまして、日本の場合には「シティオフィス」でしかありません。

例えば、ドイツは市役所の地下にはピアホールがありまして、市民の皆さんの交流の場となっていました。全部ではありませんが、私が訪れたハノーバー等、幾つかの市役所にはありました。市役所は事務の場所でもありますけれども、市民の交流の拠点となるのではないかとと思っています。特に掛川市は非常にユニークな庁舎ですし、市内でも最も大きな施設で駐車場も多くありますので、市民の交流の場として考えるとまだまだ使えるのではないかとと思っています。365日24時間を考えますと、市役所の稼働率はわずか30%弱です。土日祝、17時以降は閉庁で、市民の皆さんが使える時間は午前9時から午後5時までです。正確に言えば午前8時30分から午後5時15分なのかもしれません。もっと使える施設ですし、ここで市民の交流が様々な形で行われると、

良い意味での公民連携、或いは市民協働で様々なことができるのではないかと。今日も子育ての協働提案審査会があったようで、会議室に張り紙がありました。まさにこの市庁舎を子育ての拠点としてどう使うか、これだけのスペースがあれば十分できると思っています。非常にシンボリックな場所でもありますので是非市庁舎の最大限活用の検討を開始していただきたいということで、今回の提言の中に含めさせていただきました。当然市庁舎だけではなくて、他の施設ももっと活用できると思いますが、一般的な書き方にしてしまうと薄まってしまいますので、シンボリックなこの市庁舎が今後の最大限活用のきっかけになるかと思いつけ加えさせていただきました。

説明が大変長くなっておりますけれども、資料1の2枚目を見ていただきますと、私の言ったことが全てまとまっています。今月から庁内の合意形成をどう進めるかという協議をし、来年4月からは具体的な計画・実践でどの施設をどう委託に出していくかをまとめて、9月に公募をする。選定をすると同時にメンテナンス予算を一本化するように予算編成の変更も考えていただくことになると思っています。そして、平成30年度から実施するという事です。新しいことを始めるので事務作業や検討事項が幾つかあります。

まとめてみますと、包括施設管理業務委託がなぜ必要なのかということ、まず安全の確保。老朽化した施設は何が起こるか分からないので、市職員の身分を守るため、刑事事件の被告にならないためということも含めて、まず安全確保をしっかりと専門的なところでやってもらう。それによって施設設備の合理的なメンテナンス、予防保全ができると思っています。

コストの面では、契約の事務コストの低減に大きな効果があります。これにより財政的にも潤いますし、事務改善でも大きなインパクトがあると思っています。

また、下の方の効率化と協働。こちらは様々な形で縦割りを越え、行政経営を考えるきっかけになっていくのではないかとということでまとめさせていただいています。

以上が資料1で、いろいろ言いましたけれども、この包括委託が第一歩です。ここを進めないと、いきなり統廃合は絶対にできないと思います。具体的な名前を出して恐縮ですが、千葉県習志野市では、先進自治体として一番最初に白書を作り、私も参加しましたが、2年間かけて公共施設の統廃合の計画を立てましたが、5年間ずっと市民シンポジウムやワークショップを繰り返し、その都度プランが変わり、未だに設計にもタッチできていないという状況です。老朽化した公民館と図書館を統合して、市民の活動センターを作る発想で、ここまではよかったのですが、正面突破でやろうと思うと、ワークショップやシンポジウムを開くたび、市民から様々な意見が出て、それを聞いているうちに矛盾点にぶつかり、またワークショップをしたら、さらに問題点が出てきてしまったということです。やはり市の職員が腹をくくって力強く説得し、前に進めないことには実現できないということです。批判するという意味ではなくて、正面突破では市民の合意が出てくるので非常に難しい課題になるということです。

庁内の合意形成だけでできる包括委託は、波及効果、財政的な効果も含めまして、

非常に上手くいく可能性が見えてきましたので、はじめの一步として今回の提言させていただきます。

また後の議論になると思いますが、資料2です。『民営化の徹底』ということで、今までは「公共施設管理は公務員の仕事」という考え方でしたが、施設の維持管理は公務員には向いていない仕事です。今では業務委託や指定管理が相当広まってきましたので、やはり基本的には民営化をしてサービスを考え、そのチェック機能を果たすのが公務員の役割という役割分担にするということで、民営化を徹底していただきたいと思います。

それから『組織体制の専門化』ですが、特に公共施設マネジメントについて、是非3人くらいのチームを作って、この3人の方々の経験年数が足して10年以上になるような人事ローテーションを組んでいただきたいと思います。当初の3年くらいは外部の専門家、その他のいろいろなノウハウを導入して進めていくことになると思いますが、私の経験上、2年くらい公共施設マネジメントに関わると、建築用語や設備用語、構造上の問題、大まかな金額の見積もり、工期の設定、それから、市民の方々をどう説得するのか、合意形成に必要な資料等、このようなノウハウが得られます。この2年間とそれを次に引き継ぐために1～2年仕事すると、大体職員1人がそのチームにいる年数が3年～4年くらい。この3人を上手く組み合わせていって、3人の合計年数が10年以上になるようにできれば、この3人のチームだけで300施設のマネジメントの大まかな方向付けができてしまいます。このチームが全部権限を持って、その人達のアイデアだけで統廃合を進めるというわけではなくて、学校施設、公民館、図書館、老人福祉施設等、各施設それぞれ当事者がいるわけですから、そこと協働で、横断的な視点と専門的な観点、スケジュール感を持って、この3人のチームがあれば、非常に順調に市役所だけで独自に様々なマネジメントが進められる体制ができるということがわかってきましたので、是非これについても検討をしていただきたいと思います。やはり専門家を育てなければ自立した自治体になりませんので、是非その辺にも気を配っていただければと思います。

大変長くなり恐縮ではありますが、今日の最大の議題は、公共施設マネジメントの第一歩としての包括委託を進めていただくということで、提言をまとめていきたいと思っています。これから文字の修正ですとか、或いは進め方についてのご意見をいただければと思います。事務局から質問等があれば、それでも構いませんのでお願いします。

山崎保寿委員

説明を聞きまして色々と理解できました。安全・コスト・専門的判断・効率化・協働という5つのコンセプトは大事だと思います。また、早急に取り組を始めなければならないということも大事なところだと理解しました。

それでは質問ですが、包括委託をする際に事前に協議・議論をしておかなくてはいけないだろうという意味での質問ですが、包括委託で大手に一括して委託すると、今まで当然多くの業者が出入りしていたところが、表現が良いか分かりませんが、一種

の寡占状況になります。包括委託が有効で必要なわけですが、やはりそうした一種の寡占的な状況について、問題はないかということを経験しておくことは重要だと思います。

もう1つは、包括委託は何年程度の期間で委託をしていくということになるのでしょうか。その点について見通しをお示しいただければと思います。包括して大手に委託し、契約期間が満了し、業者が変更になれば引継が必要になりますが、多くの管理業務をまとめているので、その受け渡しは大丈夫でしょうか。それらの点も検討されていると思いますが、見通しはきちんと立つかどうかということでお示しいただけますか。

南会長

いただいたご質問はもっともでして、寡占状況になるのか、大手が主導権を握って、地元業者を使うにしても相当な支配力を持つのではないかとのご心配であります。

実は寡占状態にはなりません。どういうことかということ、委託先となる大手のビルメンテ会社は、大手や中堅のゼネコン子会社、独立系の総合ビルメンテ会社等、それぞれ相当数の業者があります。例えば、廿日市市で公募したときには7団体からの応募がありました。1社単独での応募が2つ、グループとして応募してきたのが5つありまして、競争が確保できているというのが現在の状況です。

そうは言っても、1回受託すれば全部ノウハウを身につけてしまって、その後は独占状態になるというご心配もありますが、実はあまりないようです。なぜならば、ビルメンテ会社は専門性はありますけれども、その専門性は大手のビルメンテ会社であれば大体持っている専門性なので、競争状態を確保できるということです。

独占状態であれば、そこが潰れた場合にはそこで終わってしまうということになりますが、この分野に関してはその心配は今のところないようです。

色々な専門業者に聞きましたが、大手ゼネコンの子会社でビルメンテ会社を持っていますが、20くらいの自治体の委託を受けたら満杯だと言っていました。要するにマンパワーの問題で、さすがに大手企業もそんなに技術者を抱えているわけではないのです。ということは、包括委託できる大手の数は限られていますので、多くの自治体が委託を始めれば受けられなくなるという予想があります。今の所まだ分かりませんが、ただ今言えるのは、早めに手当てをしておいた方が競争条件は確保できるし、きちんとした業者に委託できるということで、早く着手した方がいいのではないかとされています。

それから期間の問題です。これは3年ないしは5年間の継続的な契約にするのが一般的には一番良いと言われています。年度毎の契約では不安定な状態なのでさすがの大手でも技術者・その他の配置がなかなかできないです。ですから、できれば5年。少なくとも3年間くらいの継続契約として、議会には債務負担行為をお願いするということになります。これが4つの自治体で取り組んできた実態です。

鈴木副会長

質問というわけではないのですが、先程会長からもお話がありましたけれども、今回のこの会の前に我々で勉強会をやりまして、色々と議論しました。

私はこの委員をやって4期目になりますが、今の自治体の財源とその使い方とか、今後の経費の増え方などを見ているときに、いつもこれでは成り立たない思っています。成り立たない以上はとにかく変わらなくてはいけないのですから、それをいつも提言してきたつもりです。経常経費を大幅に削減しなくてはいけないですとか、民営化を早急に進めなくてはいけないとか、或いは、テーマとしている協働化をもっと具体的に進めなくてはいけないという提言をしてきたつもりなのですが、なかなかそれが進まないという現実がありました。これは我々が会社経営の中で色々と変えていくのとは少し違うのかと思ったわけですけど、今回勉強会でいろいろと協議をしまして、できるところからやるという話が出ました。大上段に振りかぶって改革を実行することは良いのですが、現実を見てできるところから始めて、実績を作って、その実績をもとに次にできることに取り組む、こういうやり方もあるのではないかという答えに私も思い当たりました。

そういうこともあり、この包括委託に賛成させていただきました。これは市民にとっても反対するようなことはないと思いますし、障害になるようなことは考えられないのでできると思っています。是非実績になるように進めていただきたいと思います。

富田委員

こういう視点が全く無かったので、非常に勉強になりました。施設について、細かい部分で感じていることはありますが、利用者との合意等も本当に難しいと思いますので、包括委託から入って、どこに無駄があるのかを、市の職員の皆さんにしっかり把握していただいて、それをオープンにすることによって、住民の皆さんを納得させる材料になると思いますので、是非やっていただきたい取組だと思いました。

私が一番感動したのは、市役所庁舎の有効利用ということです。市役所2階のエレベーターのところは、市長が年に1回か2回だけ使う以外は使われていなかったと伺いましたので、今回の南先生の提言どおり、少しでも有効に使って皆さんが気持ちよく使える市役所にしていただけたらと思います。

南会長

事務局の方からこの包括委託について、何か懸念することはありますか。もしなければ早速準備に入りたいと思っています。最初の時に申しあげましたように、こちらは条例設置の審議会で、具体的なことを提案していきますので、一応それについて皆さん方に尊重していただいて、できる限り実行に移していただこうと思っています。単なるペーパーだけの答申でしたらこのままで良いのですが、年内に間に合わせるために、緊急の提言をさせていただいたわけですから、もし躊躇するようなことがあれば今のうちに言っていただいて、別に無理矢理ということはありません。

総務部長

香川県まんのう町や千葉県流山市等で、実際に包括委託を実施されていると言うことですが、具体的には、市庁舎や小中学校等を委託しているのですか。

南会長

まんのう町は人口2万人の町で、市庁舎から学校全部含めて施設数が65でした。初めての取組であったので、実名を言えば、大成有楽不動産という大成建設の子会社が受注をしました。ただこれは少し複雑でして、1番最初でしたので、手を挙げる企業が出てこなかったんです。そこで、当時の町の担当者が大手の企業をどう抱き込むかを考えて、中学校の改築とあわせて、市民が利用できる体育館と図書館を作るという総額40億円のPFI事業を作ってしまったのです。40億円になると大手の建設会社はこぞって参加します。しかも15年くらいの包括契約ですから。その事業に中学校以外の64施設のメンテナンス契約も全部組み込んでしまいました。そして、やってみたら効果は高いということで、次に我孫子市と流山市でそれを応用しました。ただ、我孫子市と流山市は全ての施設ではないです。指定管理施設もあり指定期間の途中であるとか、一部既に専門業者が入ってしまっている施設があります。例えば、エレベーター業者が入るとメーカーの保守点検が入っていて、それだけ外すと面倒くさいとか。この庁舎くらいであれば大丈夫だと思いますが、大型の専門的な劇場タイプの大ホールとか、美術館とかだと、専門の業者がいるので、一般的な大手ビルメンテ会社では対応できないケースがあります。流山市の場合では、300位の施設のうち今50位の施設でやっています。当初は30施設くらいでしたが、次の年にこれはいいということで20施設が加わって、契約を変更して50施設にしたそうです。ですから別の業者さんが次の50施設を受け持つということもあり得るわけです。さらに聞くと、専門の業者も100施設が限度だと言っていました。100施設を上回ると特段スケールメリットは働かないそうです。1人の技術者が回れる範囲がそれくらいに限られてしまって、それ以上増えるまたひとり雇う必要があり、それであれば、別の業者がやっても構わないわけです。そのようなことで、大体50～100施設くらいスケールメリットとしては理想的だと言っていました。

総務部長

共通機能のある施設を流山市はまとめているのですか。

南会長

そうです。学校施設は全部まとめてしまうとか、公民館は全部とか、或いはそれ以外に、廿日市市は地区毎にまとめました。そうすると非常に効率はよくなります。特に掛川市は広いので地区毎に業者を決めて、50施設くらいでまとめて発注するというのは、将来的な姿としてあるかもしれません。ただ現行の指定管理の中にも保守点検

業務は入っているわけですから、なかなかそこを外すわけにもいかないのに、移行期間としては大体5年くらいはかかるとは思いますけれども、最終的な姿としてはそんな形も見込めるかもしれないです。

山崎美代子委員

前回お休みしたのですが、個別に勉強会を開いていただきました。

包括というのは私も全然知らないことで、安全が確保されることが何よりです。実際には少しお金はかかってしまうかもしれませんが、それを考えても安全をしっかり確保できることは大きいと思いました。

包括への移行期間ですが、今指定管理が入っている施設はその後からということですか。

南会長

そうです。指定期間には必ず終わりがあるので。その時にどうするのかです。

指定管理にはハードウェア関係の点検保守と同時にイベントだとか、その他利用者のためのサービス業務があります。大手ビルメンテ会社はサービス業務をできないケースがあるので、その場合、どういう組み方にするのかというのはこれから少し考えざるを得ないと思います。まだ始まったばかりなので、残念ながらこれはどこもやっていないのです。あと3年くらい経つとハード管理とソフトを組み合わせるのか、或いは分離するかという議論が始まるのではないかと思います。私はハードウェアとソフトは分離できると思います。上下分離方式とよく言いますが、もちろん少し融合することもあります。それはお互いの話し合い等で解決できると思います。別に演劇の演出家が音響や照明の専門家ではないわけですから。そういったことで上手い対応ができれば十分に活用できるのではないかと考えています。これは次のチャレンジと考えていただければと思います。

企画政策部長

資料1の2ページ上段に数千万円の人件費削減効果に繋がるとありますが、実際に取り組んだ3市は包括契約をして、どれくらい削減効果があったのでしょうか。

南会長

自治体によって違いますが、まんのう町の時には委託料そのもので15%減りました。それは確か5年前くらいにやったので、当時まだ経費削減の余地があったんです。我孫子は聞いていません。流山市は数%あるかないかのレベルだそうです。ただ、大手のビルメンテ会社は作業とは別に当然管理料がかかってきますので、その積算をどうするかです。全部の経費が上がるということはありません。つまり、まとめることによるスケールメリットなので、今までの費用を全部吸収する形で実施することはまず可能だろうと思っています。ただそれが画期的に落ちるかということが残念ながらそうで

ありません。個別には月に2回点検する項目があって、専門的に見ると月に1回でいいとなれば、これは落ちます。そういう意味で個別に見ていくと、幾つかの削減余地はあるだろうということです。

それから、これは思い切りの問題なのですが、掛川市にはエレベーターは多くないと思いますが、エレベーターは大体メーカーが安く納め、保守点検で稼ぐという構造です。なので、このエレベーターの保守点検の金額がものすごくかさんでいます。ここを独立系のエレベーターの保守点検に変えるという意味決定さえできれば、おそらく3割くらいはすぐに落ちると思います。ただそれはやはり思い切りができるかどうかです。技術的には多分大丈夫ですが、人によってはやはり日立のエレベーターであれば日立のメンテでなければ部品等が合わないのではないかとということがあります。部品の交換ができないからという縛りに対しては、簡単に覆せると言えます。なぜならば、部品を供給してくれないのであれば、エレベーターを次に変えるときにはその会社は一切使わないと言って部品を供給して貰うという交渉の仕方もあります。

ですから、金額の交渉や施設設備の状況といったものについては、やってみないと分からないです。

企画政策部長

流山市は公共資産推進室のような専門の部署を作っていると聞きましたが、他の2市も専門部署を置いているのでしょうか。

南会長

流山市は職員の寺沢さんが全部やったのですが、実は彼がやったときには、管財部門の一職員でしかなかったもので、専門部門ではなかったです。包括委託をやったので、その流れで公共施設マネジメントの専門部署ができて初代室長になりました。

それから、まんのう町も確か財政課の一人の職員がまとめてやっただけで専門組織はないですし、人口2万人の小さな町ですので今も専門部署はないです。

今までの状況は、一人の職員が猛烈に頑張ってやったという流れです。ただ、流山市の寺沢さんは、包括委託に関するマニュアルにまとめました。募集要項や事前調査の方法等の概略を作りました。それは非常に価値があって、市役所の職員を今年の3月で辞めて、今はPPP/PFI協会というNPO法人の業務部長として全国を飛び回って一生懸命この普及をやっています。

富田委員

前回の南先生のお話で、各小中学校全てに1つずつ屋外プールがあり管理に多額のお金がかかっているところを屋内プール1つで解決できるということでしたが、まず、こういったところにメスを入れて、古いプールの補修や点検をしていくと余計にお金がかかるとお思いますので、思い切ってやったらどうかと思います。

そして、例えば、プールで掛川スポーツクラブ等とのタイアップ等を考えていけば、

両者にとってメリットが出てくるのではないかと思います、その辺はどうでしょうか。

南会長

事務局、市役所に対する質問ですね。

事務局

ありがとうございます。私どもも南先生からこのお話を聞いて、佐倉市の成功事例をお伺いしました。掛川市では、学校の建て替えを今まさにやっている中で、そこにあるプールも同じように老朽化しています。教育委員会の担当部局とはまだ具体的に話はしていないのですが、官民連携手法の一つの取組として、こういうやり方で子どもの泳力向上に繋がったり、授業の効率化できたりする可能性があるものですから、その検討を含めて考えていきたいと思っています。

南会長

プールの統合を本格的に進めるのが、先程言った住民投票を行った愛知県高浜市です。ここは5つ小学校があるんですが、今一番大きな小学校の建て替えをPFIでやることになりましたが、そこでもプールはありません。市の土地を民間事業者へお貸しして、そこに市民プールを作るそうです。そこで全ての小学校の水泳授業を行うそうです。わりと市がコンパクトですので、バスを循環すればできるという判断です。

もう一つ愛知県西尾市も学校プールを統合するということが具体的に決定しています。徐々にそういうところが出始めたという状況です。

山本委員

先程南先生から公共施設マネジメントは、マネジメントというだけに経営の思想を持って創意工夫をしていくことであるとお話をされました。平成30年でしょうか、公会計改革があるということで、これから公共施設の改革等々をしていくときに、やはり数字に反映することも必要だと思います。数字だけの問題ではないかもしれませんが、この包括施設管理業務委託を行った場合に、数字的な効果がどの程度あったというところを公表することがこれから必要になると思いました。

南会長

官庁会計と企業会計の一番の違いは人件費と減価償却です。

ちょっと専門的になり恐縮ですが、起債事業、地方債です。例えば、この庁舎を作るときに地方債で賄ったと思います。地方財政法の原則では、地方債は発行してはいけないことになっています。しかし、例外があり、それなら発行しても良いことになっています。学校や図書館、公民館であれば、補助金の不足分は地方債の発行が可能です。それらは後の世代の人達も使うので公平に費用を分担するという意味で起債が

できます。

それから上下水道や交通関連は、公営企業と言って長期にわたる投資です。民間では10年投資がやっとなのですが、上下水道は20～30年で、その投資をするときには、後で料金として回収するという事で地方債の発行が許されています。

あとは貸付金や出資金も起債できることになってはいますが、原則としては借金はできないことになっています。厳密には総務省が事前協議制、事実上は許可という形で、公共施設に、例えば学校施設は90%、災害対策施設は100%、一般の市民利用施設には70%というかたちで起債充当率が決まっています、事細かに一つ一つ管理しています。

ところが、計画を出して、起債額が認められ、建設が始まると、施設やインフラの担当部門が起債するのではなく、全部ひとまとめにして財政課が地方債を発行します。金額が大きくなると地方債を発行するのは難しいですから。財政課に起債事務が移ってしまうと、施設やインフラの担当者は借金したことを忘れてしまいます。担当課は毎年の予算要求の時にも返済額を計上せず、財政課がまとめて借金をしてまとめて返しています。ということでコスト意識が欠けてしまうんです。今のほとんどの施設は、借金の総額、毎年の返済額、金利ということ意識した予算要求をしていません。公務員はよくコスト意識がないと言われますが、別に公務員がないわけではなくて、この公会計のシステムがコスト意識を持たせないような仕組みなんです。これが公会計に変わると、減価償却費という形で金利負担分や借金の返済額等をきちんと計上しなくてはいけなくなるので、そういった意味で非常に把握しやすくなります。

それから人件費ですが、まだ誤解があって、皆さん方が貰っているのは給与であって人件費ではありません。貰う側から見たのが給与で、払う側から見たのが人件費で、給与と人件費の差は、福利厚生費や社会保険料なわけです。だから払う側から見ると、人件費は給与の1.5倍くらいかかってしまいます。この前資料を出しましたけれども、掛川市の職員の平均給与額は残業手当なしで年間650万円くらいです。ところが、人件費から見ると、大体一人1,000万円かかっています。この1,000万円という人件費を見ると、ずいぶんかかっていることがわかります。

ですから、この減価償却費と人件費を見ると、意外と経費がかかっていることが、これから見えてくると思います。投資が効果に見合っているのかということが議論できるようになります。

このようなことが公会計の改革の中でできるというのは、市役所の職員にとってはまだそんなに実感として持っていないと思いますが、外から見て、何らかの形で公的な事業に関わろうかという方々にとってみると、大変なデータの山ができるんです。そうすると、いろんな意味での民間からの提案が出てくるのではないかとちょっと期待しています。

ちょっと資料2について何かご意見があればお願いします。

鈴木副会長

先程も申し上げましたけれども、まず実績作りということは私も共感いたしまして、

今回この提案を真摯に受けていただいて、是非実績を作って、また次のステップへと進んでいただきたいと思いますと思っております。

山崎美代子委員

一つのアイデアというか、この間話しているときに思ったのですが、今掛川城や竹の丸は呉竹荘グループで管理していただいていますけれども、委託費はゼロと伺いました。ステンドグラス美術館や二の丸美術館は指定管理者が違うと思いますが、お城でやっているウエディング等のイベントを参考に、ステンドグラス美術館や二の丸美術館のイベント活用がもう少しできるのではないかと、できたら楽しそうだと思います。

南会長

ステンドグラス美術館について、何か美術館以外の活用としてコンサートをやったりとか、結婚式をやるとかありますか。

企画政策部長

施設自体は狭いので、ミニコンサートや夜のライトアップ等、今のところは少しできる範囲ということです。一番多いのはミニコンサートです。

南会長

ミニコンサートの時は飲食ができますか。

企画政策部長

今は飲食の提供はないですし、控えていただいている、断っているという状況です。ただ、外に広場的な場所があるので、憩いの場、集える場を整備するという考えはございます。

南会長

少し極端ですけど、いつの間にかなくなってしまいました。官民競争入札というのがありました。例えば、市直営の図書館の運営について、人件費を含めた管理運営のフルコストの枠内で、償却費は共通基盤ですから除きますが、民間と公務員の図書館職員とで提案のコンペをやったらどうか。結論は別にどちらでも良いのですが。特に市民の方の一部には、民間が公共施設を使って儲けるのはとんでもないという意見がありますが、図書館はもともとそんなに儲けるような施設でもない、同じ予算の中でどれだけのことができるかを民間の方と1度公開でコンペをやってみるといいと思います。もちろん優れていれば直営を続けられればいいですし、もし民間と拮抗する、ないしは民間の方がよければ、その辺のノウハウについて、少し議論する意味でもやってみていいのではないかと感じはします。

理由は、掛川市の図書館を見て、外観もきれいで中もとても広くとてもいい図書館だと思いました。ただ、お茶の本は揃っていますが、なぜお茶が飲めないのか。近くにある掛川城と連携したプランができないのか。法律には、入館料を取ってはいけないということと、資料の提供については、対価を徴収してはいけないと書いてありますが、館内での飲食や物販、本の販売等がいけないとはどこにも書いてないし、現に売っている図書館も蔦谷図書館以外にもあります。であれば、図書館にもっと観光的な要素を少し加えてもいいのではないかと思います。

こうしたアイデアはなかなか公務員にはできないですが、民間にはそういう発想ができるかもしれません。部分的な発想でも良いから、民間の提案をいただいて、公務員がやってもいいのではないかと感じました。そのような取組はいかがでしょうか。あまりにも奇抜だから、今の段階では当然何も言えないと思いますけれども。

教育部長

実は今日から図書館の地下で、軽食の販売を始めました。初日ということもあり、大変盛況で皆さんに喜んでいただいて持ってきた品物も完売という状況です。

南会長

次に組織体制ですが、掛川市として専門部署を置くことは可能でしょうか。

事務局

先日、11月の定例議会が行われまして、その中で議員からの一般質問で、公共施設マネジメントに関する質問がありました。組織・推進体制についての質問でありまして、やはり公共施設マネジメントを推進していく上では高い専門性と経験が必要だということで、専門部署の設置も検討していきたいという回答をさせていただいています。具体的なローテーションについては人事部局の所管事項ですが、高い専門性と経験が必要だという認識はしております。

南会長

その辺りは民間側から見ると当たり前のことだと思うのですが、役所の場合には基本的には、ゼネラリストとして汎用的な職員を育てるために、人事異動が必ずあり、だんだんと上がっていくシステムなので、こういったポジションを作っている自治体はほとんどないのが現状ですが、これからはこういった専門部署が必要になるので提言をさせていただいたわけです。

事務局

こちらから質問をさせていただいて申し訳ございませんが、組織体制の関係で、先進的にやっている自治体がありましたら教えていただけますか。事務局で参考にできればと思います。

南会長

実際厳しい質問で、はっきり言って、専任の部署で3人くらいを持っているところは1箇所くらいです。そこも担当は置いていますが、まだ具体的なプログラムを進める段階にはなっていません。先程議論のあった流山市の職員だった寺沢さん、プールの共有化を進めた佐倉市の職員の方、それぞれやり手の職員は市役所を辞めてしまっています。専門的に横断的に進める仕事は、役所風土に合わないことであり、摩擦がすごく大きいです。まんのう町の職員の方も辞めてコンサルタントになり全国を回っています。何か成し遂げたということは、既存の仕組みを打ち破ってきたわけで、たくさん余波があって、なかなか上手く仕事が進まない状況があります。そうしたしがらみを打ち破るという意向を持っている方達なので、こんなことで抵抗を受けるくらいなら、辞めて外で仲間を作って一緒にやった方が面白いことができると思いつてしまっている方がほとんどです。

そのようなこともあって、今専門部署を設置している自治体でやれている仕事は、白書作りと計画作りまでくらいです。残念ながら実践までいっていません。

さいたま市は、行革本部の中に公共施設マネジメント担当者として、市職員が2名、さらに民間のコンサルタント1名が4年間、市職員として計画作りに携わっています。完全に3人の専任でやりましたが、計画策定までしかできなかったという状況です。実践は難しく、3人の部隊がいても、この3人の部隊がやるわけではないです。公民館や学校施設、美術館等の担当がやるわけで、それに対してのサポートなので、必ずしもその実施体制とノウハウを持っている部署が一致しません。3人が全部やればいいかもしれませんが、多分できないです。現場にはいろんな関係者と現実に積み重ねた関係性や仕事がありますので、そこにノウハウを提供しながら、できる手法を伝えたり、資金の手当、事業の進め方や資料の作り方についてのサポート役になります。そういった専門家はまだ育てない段階ではないかと思います。育てれば当然もう既に実施している自治体が幾つもあるはずですから。なので、担当を設置した自治体は幾つかありましたが、まだ計画策定までというところがほとんどです。

鈴木副会長

それでは地方自治体の将来にとっては、お先真っ暗ですね。
なんとかしなくてはいけないと思います。

南会長

なので専門家を育てることは民間企業から見れば、当たり前なレベルですが、やっている自治体がほとんどない、皆無です。

戦後70年の地方自治は自治体はこんなことを考えなくてよかったわけです。何とかお金があったし、今まで築いた財産でやりくりできていた。ただ今の時代は、例えば、ケースワーカーが不足しています。生活保護や高齢者の問題等に対する専門家で

すが、これは公務員が対応せざるを得ないです。対象者がどんどん増えるので、一人の公務員が対応できる人数は限られているわけですから、この福祉部門の職員はどんどん人が増えているというのが現状です。当然保育所も、もちろん民営でやりますけれども、保育計画を立てたり、人を手配することも担当者が必要ですから、お金がなくなって、さらに仕事が増えてきたので民営化をせざるを得ないし、正規職員ではお金がもたないので非正規公務員がもう市職員の3割いるという事態に見舞われているわけです。

今のままではとても進められないので、3人の専門部署が公共施設マネジメント一つの計画作り、予算の確保、工事の実施まで全てやることは絶対できません。やる人は、別の部署の人達がやるか、或いは民間の人達がやるか、市民の方にやってもらうかということです。専門部署はコーディネーターです。そういった意味で仕事が変わってきているので、やっと専門家の必要性が少しずつ見えてきたという段階です。

副会長の鈴木さんのおっしゃることはもっともなんですけれど、今まではこれでよかったという幸せな世の中だったわけです。そういう状況だにご認識いただければという感じです。

また地方交付税が削られると今日のニュースで見ました。4,000億円くらい減るみたいですが、地方の足りないお金は地方交付税という形で国が配布することになっていいますが、そのお金も大きく減ってしまうんです。でも掛川市も税収がそんなに増えるわけではないですね。4,000億円を自治体数で割ると、各自治体毎2～3億円平均で減ることになるわけです。2億円減るということは、人件費ベースで20人分の人件費がすっ飛んでしまうわけですから、かなり大きな金額です。ですので、少し工夫しないとやれないということです。

今日はこちらが提案しているわけですが、すぐに実施できるかどうかの返事は事務局や市としてはできないので、議論がやりにくいんです。これは十分承知しているのですが、せっかく諮問事項の議論を進めているので、ある程度具体化に向けての方向性は表明いただけますか。もちろん市長、或いは議会、或いは庁内の合意形成という非常に大きな壁がありますが、少なくともこの行財政改革審議会の事務局としてです。この内容は中間答申にも当然盛り込みますし、本答申にも入ってきます。それから、提言をした以上は、次からどこまで進んだかご答弁いただかなくてはいけないので、その辺りについて少し方向性だけでもご意見をいただければと思います。

企画政策部長

当然提言ですので、まずは上にも報告し、内容を検討させていただきたいと思っています。包括委託というものの自体がまだやったことがないので、その研究もさせていただきたいと思えますし、先進市の事例も3、4市と非常に少ないものですから、やり方等も少し研究をさせていただきたいと思えます。そういう準備期間が今年度からだに思います。具体的なスケジュールはいただきましたので、これに基づいて内部

での協議を進めていきたいと思ひます。

この中にも今年度内に『メリット・デメリット等を確認して』と書かれていますので、メリットについては先生からお聞きしたり、資料に書いてあるとおりにだと思ひますが、果たしてデメリットはどれくらいあるのか、この3、4市以外はなかなか進んでいない理由は何があるのか、その辺も少し研究していきたいと思ひます。

新たな提案として、この市役所の有効利用ということも、もう一步進んで、民間の知恵をお借りして新たなやり方をこれから考えていきたいと思ひます。

先程言われましたように、既に掛川城は指定管理料がゼロということで、非常に掛川市にとっては画期的なやり方だだと思ひています。より市民にとって利便性の高い、使い勝手のいい形になればと思ひますので、具体的な協議まで進めていければと思ひます。いずれにしても、年度内にある程度の方角性を出せればと思ひています。

富田委員

年度内にメリット・デメリットを確認してスケジュールによってとお返事をいただきましたが、南先生からはこのペースでやっていかなければ1年間が丸々無駄になってしまうと伺いましたので、本当に平成30年4月にスタートできるような形で皆さんに準備していただきたいと思ひます。

私もこの包括委託のメリットはいろいろ伺っていますが、デメリットがあるのであれば、その事例等おしえていただければと思ひます。

南会長

デメリットというよりも、進め方の難しさというところだす。一番のデメリットと言われたのが何かというところ、地元の中小企業がはじき飛ばされるということだす。これが一番の懸念材料だす。いろいろ議論がありますが、これは包括委託の時の募集要項の中に「具体的な点検作業については地元業者を優先でやること」これは要望事項にしかたらないのですが、役所が言うことは結構聞いていただけるということだありますので。それでなんとか上手く解決できるかなと思ひます。

実は、それ以外は庁内の問題だす。やはり今までどおり仕事をするという発想からすると、自分の仕事を取り上げられてしまうのではないかと思ひ方が結構いらっしやるということだす。そこに対する抵抗をどう考えていくか。まず第一は安全性の問題。責任が持てるか、委託の仕様書について完全な理解を持っているか、コスト的に絶対安いということが説明できるかどうか。役所の事務職の場合は経験がないので、これに答えられませぬ。

だす、精神的・心理的な面での抵抗がすごく大きいので、そこを誤ると失敗しています。ここで具体例を出しますが、鎌倉市だす。鎌倉市は平成29年度から包括委託を始めるということだす、今年の7月か8月くらいに公募を実施しました。企画部門が現場の方々との協議をあまりやらずに公募したので、数社の応募があったのですが、コスト的にすごく安くて、1社を除いて降りてしまいました。現場との調整時間が少な

く、施設全体を通じて全市的に10人の人間を常駐させて何か起こった時にはすぐに駆けつけられる体制にしなければならないという条件で、公募してしまっただけです。そうすると、金額的に全く合わないということで、1社を除いてみんな降りてしまった。残った1社が優先交渉で、そこからコストをどんどん削り、最低限の6人まで削ったそうです。そのときに、実は業者と現場の対応ではなくて、企画部門と現場の対応で、付けられた条件等の問題が最後までくすぶってしまいました。最後には市長の決断を仰いで回答を出さないと業者の仕事が始められません。

最終リミットが12月だと言ったにも関わらず、残念ながら市役所の内部で市長を含めて合意形成ができなかったということで、結果的に業者は準備ができないということで最終的にその優先交渉していた方も降りてしまったので、残念ながら実施できなかった。

最初から現場ときちんと協議し、それから民間事業者に意見を聞くサウティング調査を行い、配置する人数、コスト、体制の問題について、ある程度のイメージを役所側も持って、現場サイドと共通認識を持たないと、いきなり公募をして決まった後にそれを調整するのは非常に困難な状況になります。

ですので、デメリットの一つとしては、経験がないことなので、現場担当と進める担当との間に齟齬が生じるということです。

それから松阪市の失敗というのは前に少しお話しましたが、これは単純にコスト意識、コスト計算ができなかったということです。

実は面白いことに、つい先日市議会で共産党の議員が私が書いた論文、松阪市が失敗したという論文をネタに「こんなことを言われて大丈夫なのか」と質問したそうです。市役所側は、6,300万円も金額が上乗せになってしまい、退職者の再雇用で対応すれば、4分の1の1,500万円で済むので、そこが折り合わない一番の原因だったと答えたそうです。ですが、であればなぜ民間に委託しようとしたのかという説明はなく、その辺が矛盾しています。

あともう一つは、私が実際に30回くらい行って、人件費その他に換算すると数百万円くらいの負担をしたにも関わらず、研修と委員会の4回しか来ていないと言いつつたんです。

それで、地元の伊勢新聞から取材が来たので、私は、再雇用の嘱託職員のできるのであればわざわざ民間から提案を募集する必要はなかったもので、そもそも矛盾しているということと、専門性がないのだから嘱託職員では無理な話だとお答えしました。私は実際に図書館やその他の複合的な施設ということで、本当に30回行っているんです。記録がありますから。それらを新聞にお伝えしましたら、今度は一面にドンとその記事が掲載されました。私は別に記事になるとかそういうことを意図していたわけではありませんでしたが、南は今後松阪市とは付き合う気はないとか書かれていて、マスコミというのは恐ろしいと思いましたが。

なぜ失敗したのかは、単純にコスト計算でメリットを十分に認識できなかったからです。まとめて出せば安くなるという思い込みが強かったんです。それに対する説明

ができなかったので、すぐにやめてしまった。

さらにひどいことに企業は6ヶ月間付き合っ、165の施設を全て点検して、ちゃんとした事業計画まで立てたのに、それを反故にしちゃいました。その企業は、東京と名古屋の大手企業の子会社です。165施設の点検、詳細な計画を立てるのにどれくらいのコストがかかるか分かりますか。軽く1,000万円以上かかっています。出張旅費と人件費等で。これを反故にしてしまうという感覚が古いのではないかなと思います。

私は松阪市や鎌倉市の失敗を見てきたので、安全性の確保の問題と事務コストの削減を一番大きなメリットということで敢えて解説をしています。もともとそうなんですけど、その辺を徹底しないと表面的なお金だけで判断してしまうという今までの役所の常なので、この辺を改めていただければと思います。

ですから、デメリットは、調整の問題とコスト等の理解の問題です。共通の基盤でメリットがあるということをお互いに合意できないと前には進まないと思っています。

鈴木副会長

少し僭越でございますが、今会長からの説明や皆さんからの意見があったわけですが、審議会としてこれを提言するというのと、それからこの中のスケジュールに従って、平成30年度から実施できるようにするというのをあわせてお願いするというので決議したいと思っておりますけれどもよろしいでしょうか。

では、審議会委員が全員で一致して提言するという事ですので、よろしくお願ひします。

南会長

私がまとめたんですが、文言について改める箇所、追加する文言等あれば、直した上で提言をしようと思っておりますが、ご意見がなければそのまま提言にしてよろしいでしょうか。

山崎保寿委員

提言の内容は、資料1のみでしょうか。資料2も含まれるのでしょうか。

南会長

提言は資料1のみです。資料2は今までのご意見を記載した資料ですので。

その他ご意見ございますか。

(特になし)

では、今日の日付で掛川市行財政改革審議会の名前での正式な提言にいたしますので、案を消していただければと思います。よろしくお願ひします。

というところで予定された時間になりますが、他にはよろしいでしょうか。

では、本日は提言をまとめて提出したということで終了としたいと思います。

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

熱心なご協議ありがとうございました。

次に「その他」といたしまして、次回審議会の日程調整でございます。

今後は2月、3月にそれぞれ一回ずつ審議会を開催させていただく予定ですが、日程につきましては、改めて委員の皆様とメール等で調整させて頂いていただければと思います。

よろしく願いいたします。

その他何かございますか。（特になし）

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。