

## 平成28年度 第1回掛川市行財政改革審議会議事録

日 時	平成28年 5月26日（木） 午後6時00分 ～ 7時40分
場 所	掛川市役所5階 全員協議会室
出席者	南学会長、鈴木純一郎副会長、佐野かほり委員、富田まゆみ委員、西村康正委員、山崎美代子委員、山本未央委員
掛川市	松井市長、伊村副市長、山田教育長、 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、 高川こども希望部長、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、松浦会計管理者、 田辺議会事務局長、山下水道部長、笹本教育部長、白畑消防長、 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、戸塚、石川
傍聴者	19人（市議会議員1人、市職員14人、一般4名）

### 1 開 会

#### 山本企画政策課長

ただいまから、平成28年度第1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、はじめに松井市長から一言ご挨拶を申し上げます。

### 2 挨 拶

#### 松井市長

皆様こんばんは。本日はお忙しいところお集まりいただき、誠にありがとうございます  
ます。

いよいよ本日から、第4期行財政改革審議会が新体制でスタートいたします。条例  
に基づき、会長には、公共施設マネジメントを専門とする東洋大学の南学先生、副会  
長には鈴木純一郎さんを指名させていただきます。お二人を含め、全8名の皆様に委  
員としてご就任いただきます。2年間よろしくお願いいたします。

さて、人口減少や少子高齢化等に伴う社会保障関係費等の増加により、高度経済成  
長期に整備した公共施設等の維持・更新需要に対して、十分な予算を確保することが  
困難な状況が全国的に顕在化しつつあります。本市におきましても同様の状況であり、  
公共施設等の適正化を図るため、本年3月に公共施設等総合管理計画を策定いたしま  
した。今後は、この計画に基づき、具体的な取組を実施していかなければなりません。

このことから、第4期審議会に期待する役割として、公共施設等の総合的かつ計画的な管理について審議いただく中で、公共施設等総合管理計画を実行に移す後押しをお願いしたいと思います。

さらに、前審議会からの提言も踏まえ、人口減少社会における行政経営のあり方についても合わせて審議いただき、本市の取り組みにつきまして、市民目線、企業経営の観点、専門的見地、或いは市民活動からの視点など、様々な角度からご意見をいただきたいと思います。

最後になりますが、地方自治体を取り巻く環境が厳しさを増す中、本市が目指す「希望が見えるまち・誰もが住みたくなるまち掛川」を実現するためには、大胆かつスピード感のある行政経営が必要であると認識しております。行財政改革は、単に経費を削減するだけではなく、生産性の低い固定的な経費を政策的・投資的な経費に転換するということでもあります。市としましては、行政主導から市民が主体となる協働のまちづくりの推進に向けて、公共サービスの抜本的な見直しを進めて参りますので、皆様におかれましても、これから2年間の審議会活動を通じて本市の行財政改革の後押しをいただきますようお願い申し上げます。

### 3 委嘱書交付

#### 山本企画政策課長

それでは、続きまして、委嘱書の交付を行います。別紙名簿の順番にて、市長から委員の皆様へ委嘱書をお渡ししますので、順番に前にお並びください。

なお、山崎保寿委員につきましては本日ご欠席でございます。

< 委 嘱 書 交 付 >

### 4 諮 問

#### 山本企画政策課長

続きまして、市長から諮問を行いますので、南会長は一步前へお願いします。

< 松井市長が諮問書を読み上げ、南会長に手渡す >

### 5 会長挨拶

#### 山本企画政策課長

ありがとうございました。

それではここで、第4期掛川市行財政改革審議会の南会長から今後の方針も含めまして、就任のご挨拶をいただきます。

南会長、よろしくお願ひいたします。

#### 南会長

あらためまして皆さんこんばんは。会長を拝命しました南でございます。

掛川市の公職に就くのは初めてでございまして、少し緊張しております。

まず今日この場に来て、審議会のあり方に改革が現れているなど思ったのが、私は色々な自治体の委員会に参加させていただいておりますが、委員の半数以上が女性というのは初めてで、これはすごいことだと思います。もう一つは、すぐに会長の指名が行われたことです。御承知のように、様々な委員会では、会長は事前に決まっていますが、私はこれが嫌いですので、今日は非常にすっきりしたかたちで議論ができるということは、改革の第一歩として非常に大きなことだと思っております。

市長から諮問いただいた公共施設の問題、人口減少社会における行政経営の問題、この2つについては、大きくリンクしていると思っております。戦後70年が経ちますが、前の東京オリンピックが開催された1964年頃は経済成長のピークで、日本は年10%以上の経済成長をしていました。その頃は財政的に余裕があり、都市化、人口急増を背景に学校施設を中心に一斉に様々な公共施設やインフラの建設整備が進みました。残念ながらその10年後にはオイルショックにより経済成長時代は終わり、バブルの異常な一時期を除けば経済成長率は一桁台の前半がせいぜいで、今に至っては失われた20年と言われるマイナス成長もあるような時代であります。

その中で、公共施設やインフラは確実に年をとっておりまして、50年以上経過した施設が1/3以上というのが全国平均で、掛川市も同様だと思います。これらの更新はお金さえあれば全部できるんですが、ないので今ある財源で対応するとなると面積を2/3くらいにしなければならぬ。これも全国平均ですが、掛川市も同様だと思います。平成の大合併で6つとか7つとか多くの小規模自治体が合併してできた自治体は、全施設面積の6割を削減しないと財政的に破綻すると言われております。掛川市でも公共施設面積を3割削減しないと、財政破綻した夕張市のように職員数は半減、給料は3割カット、市民サービスは低下の一途、保険料や水道料等の各種公共料金は値上げされ全国一高くなり、学校は3校を1校に統合という状況になります。夕張市は借金返済を続けており、幸いなことに夕張市だけが破綻したので、全国からの支援でなんとか行政運営ができておりますが、複数の自治体が破綻した場合は夕張市のような支援は受けられませんので廃れゆくしかありません。

現在は様々な指標等により、財政破綻を回避すべく、無駄な投資ができないようになっておりますが、過去に建設した施設は残っております。では、どうするかというと施設面積を削減するしかありません。全国どの自治体も同じですが、公共施設マネジメントに失敗すると、現在一般会計から財源を繰り入れている国保、介護保険、水道料等の料金が軒並み値上がりします。一般会計から繰り入れる財源が無くなるからです。一人当たり年間1万円、2万円の負担増は簡単に起こります。

さらに怖いことは、笹子トンネル事故のように、施設の老朽化が原因の事故が起こり、市民の生命財産を奪うことです。

公務員にとっての課題は、市の施設で事件事故が起きた場合の第一義的責任は、業務委託の有無に関わらず、基本的に職員個人が業務上過失致死傷罪に問われます。現に埼玉県ふじみ野市のプールで少女が亡くなった痛ましい事故では、担当課長が禁固刑1年半、係長が1年で執行猶予はつきましたが、当然懲戒免職となり職と退職金を失いました。これは、業者に施設管理を委託していて、現場にいないにも関わらず、施設設置者、管理委託者としての責任が問われた結果です。

50年経過した施設はいつ何が起こるかわからない非常に危険な状態であり、私は時限爆弾と呼んでおります。

脅かすばかりで無く、別の視点から調査をしてみると、施設の稼働率は非常に低いことがわかります。365日、24時間、施設面積100%を基準にしますとほとんどの施設、例えば学校施設でも10%程度しか稼働していないという事実がありまして、まだまだ活用の余地があります。

それから、年間何万人もの利用者がいる施設ですが、それは延べ人数であり、無作為抽出のアンケートをとると、実際に使っているのは市民のわずか1割程度です。つまり、1割の市民のために残りの9割の市民の税金が使われている、このデータが明らかになったときに、なおかつ稼働率の低さを見たときに普通の市民だったらどう思うか考えなければなりません。とすると、施設はもう少し減らしてもいいんじゃないか、使っていない人がいる以上、様々なノウハウを活用してもっと有益な施設に変えていく必要があるんじゃないかということは誰もが思うわけでありまして、これが公共施設マネジメントの課題だと思っております。

ですから、単なる面積削減でつじつまを合わせるのではなくて、今ある施設の役割や機能をもう一度見つめ直すとまだまだ使えるし、もっと数が減っても良いかもしれないし、という事実が見えてくるので、この辺りを中心に今回は議論できればと思っております。

特に、私は施設の管理から公務員は撤退すべきだと思っております。施設を365日、24時間、100%に近い稼働率にする能力は公務員にはありません。月曜日から金曜日の9時から5時まで働いて、身分と給与が保証されている公務員にとってみると施設管理は仕事になりません。施設全体をコーディネートし、市民の要望を受け止め、各施設の機能を組み合わせ、最適な経営体制をどう構築していくか考えることが公務員の仕事だと思っております。これからはプロの公務員として、誰もができる仕事ではなく、高度なコーディネーション、経営を担っていただきたいと思っております。

幸いなことに公会計改革が進んでおり、2年後から民間企業と同じような発生主義複式簿記の貸借対照表と行政コスト計算書の作成が全自治体に義務づけられております。これにより、人件費や減価償却を含めた施設管理のフルコスト、資産の状況が徐々に明らかになってきます。そうすると、民間企業と同じ土俵で議論する下地ができるので、今以上に民間との対話によってお互いの役割分担を決めながら、全市民が少ない資源でも効果的な生活ができるように協働で組み立てる時代がすぐそこに来ていると思っております。現金主義単式簿記のおこづかい帳方式の会計にどっぷり浸ってきた公務員は相当勉強しないとできないと思いますので、勉強を続けて最適な公民の組み合わせを考えていただければと思います。

それから、今ある法制度等も解釈によって様々な仕組みを変えられます。今までは改革しようとするすると8割くらいの人が前例や法制度、財源等、様々なできない理由を並べるのが常であります、これからは、やるためには何をすべきかという知恵を寄せる時代だと思います。

はっきり申し上げて私は厳しく臨みます。私は横浜市役所職員として公務員の経験がありますし、その後大学に行き研究の傍ら大中小様々な自治体の事例を見てきました。現在、掛川市は恵まれた環境の中におりますが、今後掛川市が持続的に発展するために、私は自分の経験と知識の範囲で全てをぶつきたいと思っております。それに回答が

できたら、私を説得することができたら、今のままで結構でございますが、私は圧倒的に勝つ自信があります。私に論理的に負けたら、潔く改革に取り組むことをお約束いただきたいと思います。

大変厳しいことを申し上げ恐縮でございますが、私はこの役を引き受けるに当たってはわがままを言いますと申し上げました。はっきり申し上げて、私はこのような審議会は好きではありません。何ヶ月かに1回しか開催されなくて、移動に半日かかるのに2時間の会議の中で10分程度しか発言できず、欲求不満のまま家に帰り、何ヶ月してまた来てみたら何も変わっていないというのが今までの審議会でした。ぜひここから脱皮して、厳しい議論を通じて成果をあげる審議会にしていただければと思いますし、私はその覚悟でございますので、皆さんも覚悟を決めて取り組んでいただきたいと思います。

私がこの審議会の会長を仰せつかった以上、全国に発信できる改革の実績をあげたいと思っておりますので、市長を先頭に皆様方の御協力と御決意をいただければと思います。

長くなりましたが、以上で私の挨拶、決意とさせていただきます。

## 6 委員自己紹介

### 山本企画政策課長

ありがとうございました。

続きまして、本日が第1回目の審議会ということでございますので、委員皆様の自己紹介という形で、それぞれ一言お願いいたしたいと存じます。

それでは、誠に恐れ入りますが、名簿順に副会長の鈴木様からお願いいたします。

### 鈴木副会長

私は第1期の審議会から6年間委員をしております。市長にも長いし、マンネリにもなるし、新しい人に違う視点で議論をしてもらった方がいいのではと申し上げましたが、南先生が会長になるということで、気合いを入れてもう2年間務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

今、会長から全国に発信できるような実績をというお話がありまして、大変力強いお言葉だと思います。私も全国のモデルになるような行革案を作りたいと思っておりますので、どうぞよろしく申し上げます。

### 佐野委員

佐野かほりと申します。よろしくお願いいたします。

今ここに座っていて、この流れる汗は何なんだろうと思っております。というのは、暑くて出ているのか、とんでもないところに来てしまったという思いからか、おそらくこれは冷や汗です。

南先生のお話を聞いていて、非常に失礼な言い方ですけど、公務員として安定して過ごしてきた皆さんにも改革をしていかなければならない時代が来ていると感じました。

私共も中小企業の中で生きておりますので、コスト削減を何度も言われながら、つ

らい思いをしながらやっています。その中で行政が改革に取り組むことをお聞きして、南先生の考え方は共感する部分もあるし、今後の私の人生においてもすごく役立つ部分もあると思いました。もちろん、まだ不安ではございますが南先生のもと、一生懸命勉強しながら、教えていただきながら、この役を2年間務めさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

### 富田委員

市民代表ということで、大東区域から参りました富田まゆみと申します。よろしく願いいたします。

私もここに居て良いのだろうかと思いつつも、受けた以上はしっかりやりたい気持ちでおります。

私は3人の子育てをする中で、児童館へ行ったりして読み聞かせ活動を始め、16年間続けております。その関係から社会教育課の子育てサポーターとなり、子育てのアドバイスや失敗談を話しております。それらから、地区のまちづくりの委員や男女共同参画の委員もさせていただいております。

南先生のお話にもありましたが、本当に私は男女、大人子供関係なく、市民全員が元気で幸せでこの街に暮らせて良かったと思えるまちづくりをしていきたいと思って、それでこの委員も受けさせていただきました。よろしく願いいたします。

### 西村委員

西村でございます。私も4期連続になりますので、皆様にとってはウザい存在かもしれないですが2年間よろしく願いいたします。

この審議会は行財政改革をするためにスタートしたわけですが、振り返ってみるとずっと収支のバランス、適正化について議論してきました。これからの社会が今とは大きく変化することは分かっています。5年後、10年後のあらゆる予見できる要素を踏まえ、今後の掛川市について議論する中においては、これまでの経験則的な積み上げを継続すると立ち行かなくなることは明らかです。第4期もそういう視点を持って取り組めば変わるのではないかと考えていたところ、会長のお話を聞いて改めて意思を強くしましたので、ますますウザい存在になりたいと思います。

よろしく願いいたします。

### 山崎美代子委員

山崎と申します。よろしく願いいたします。

私は15年前に大阪府堺市から掛川に参りました。私の子供の頃は堺市も田んぼや畑がある田舎の風景だったんですが、今ではもう無くなってしまい、掛川へ来て幸せな幼い頃を思い出しながら子育てができることをうれしく思っております。

私は桜木地域に住んでおりますが、本当に大好きで何か自分にできることはないかと思い、PTAや地区の活動に取り組んできた中で今年から桜木地域生涯学習センター一長になりました。

知識はまだ足りないと思いますがやる気だけはありますし、メンタルコーチの仕事しているので、この先にどうなりたいのか、目標や希望に向かってどうしていくか考えて行ければと思います。

私にできる精一杯でがんばりますので、よろしく願いいたします。

### 山本委員

山本未央と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私は旧大須賀町の横須賀地区で税理士事務所をやっております。元々は30年程前に父が事務所を始めまして、3年前に私が引き継ぎました。

私は横須賀で生まれ育って学生時代は外に出ましたが、また戻って来ました。事務所も実家も横須賀ですので、横須賀地域からの視点で意見を申し上げることができればと思っております。

私はお願いされたことは基本的に断らないので、今回も受けた以上はがんばりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

### 山本企画政策課長

ありがとうございました。

松井市長ですが、公務がございますので、申し訳ございませんがここで退席させていただきます。

### 松井市長

今自己紹介をお聞きして、とりわけ4人の女性が素晴らしいと感じました。

現在、掛川市においては、このような審議会の委員は原則として男女同数とするよう条例改正をしました。これからは行革も含めて、まちづくりに女性の視点を取り入れていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、失礼いたします。

### 山本企画政策課長

それでは、市当局、事務局スタッフを紹介させていただきます。

#### < 当局・事務局自己紹介 >

当局：伊村副市長、山田教育長、釜下理事、鈴木企画政策部長、

事務局：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、行革推進係 戸塚・石川

## 7 諮問事項の詳細説明

### 山本企画政策課長

続きまして、事務局から諮問事項の内容説明をさせていただきます。

#### < 稲垣行革推進係長から資料1、資料2に基づき説明 >

### 山本企画政策課長

ただいま事務局から諮問事項について説明をさせていただきましたが、内容的には項目が多かったと思っておりますので、何かご意見ご質問等がございましたら、発言をお願い

いしたいと思います。

ここからの進行は会長にお願いいたします。

## 南会長

ただいま事務局から諮問内容に関する説明がございましたが、難しい言葉がたくさん出てきましたので、何かここが引っかかるとか、聞いておきたいことはございますか。

特になければ、諮問内容を聞いてどのように考えるかを委員から一言ずついただければと思います。

## 鈴木副会長

今まで3期やってきて、市の皆さんも何をやらなければならないかは分かっていると思います。今のままでは財政が成り立たないことは議論の余地がないわけですし、分かっていることができないところが問題だと思います。

今日の資料については、事前に確認しておりますが、これだけわかっているんならやればいいじゃんと思うわけです。だけれども、これを審議会で議論して欲しいということは、それができないからだと思います。

ですので、協働社会の具体的なイメージができ、それが実現できるプロセスを考える議論が必要だと思います。それが皆さんの改革を後押しすることに繋がると思いますので、そういう進め方ができればと思っております。

## 南会長

今まで議論してこられて、やればいいのに何でできないんだと思う具体的なものはありますか。

こういう審議会では建前で話をしても意味がななので、本音でここを解決できればと思うことはありますか。

## 鈴木副会長

市の業務をコンパクトにする必要があり、施設については持たない、業務はやらないというのが一番良いわけですが、やるにしても見栄を張らず、できるだけ経費がかからないようにやれば良いと思います。

例えば、福祉関係施設は廃止の議論になってもなかなかできない。受益者負担の議論をすれば廃止できるはずなのに、地元住民や利用者の意見によりできないわけです。

さんりーなという総合体育館の指定管理者の問題にしても、やるべきことはわかっているけれども結論はそうならないのが現状です。

それはなぜかと考えると、やはり危機感が足りないからだと思います。我々会社経営者は業績が悪ければ倒産しますが、その意識が市にはないわけです。税収が減っても地方交付税が増えるという構造があり、この交付税制度がずっと続くという前提があるわけです。

資料2を見ると、今後公共施設を維持するには年間70億円必要だけど財源は40億円しかないと記載されています。つまり、年間30億円足りなくなるということなんですけど、それにも疑問を感じます。そもそも本当に40億円も使える金があるのかと思うわ

けです。国の借金が膨らむ中で交付税がなくなる可能性もあるし、税収が減るかもしれない。そうすると30億円以上足りなくなるわけですが、その危機感がないという気がいたします。

## 南会長

これは全国共通の問題なんですね。

緊張感が足りないという点で、先程公務員は安定しているとおしゃった佐野さんお願いします。

## 佐野委員

資料1の「市行革が進むべき方向性」のところに、職員の改革マインドという記述がありますが、この職員の行革マインドが非常に難しいと思います。今までこうだったからとか、自分の段階ではそのままの方が良いとか、そういう思いがネックになります。何をやるにしても新しい事を始めるのは難しいですし、ましてや既存体制を見直し、廃止したり、良い部分だけ残すという作業は色んな軋轢が生じます。同じ職員間であっても、自分はこうだったとか、今まで許されていたとか、そういうところから危機感の欠如が出てきます。

行革を進めるのは大切ですが、職員が変えなければならないという思いをそれぞれ持つようにならないと改革は進まないと思います。

自分が今までの慣例を変えると他者から中傷されるし、軋轢が生じるからやめておく、こういう思いを今ここで断ち切らないと改革は絶対にできません。

人間ですから、多少の軋轢、個人的な恨み等はあるかもしれませんが、それは仕方ないと思いつつ、職員それぞれが前に進む勇気を持たなければ、改革は絵に描いた餅になってしまうと思います。

十数億円の経費削減、施設の何割削減と言っている中で「来年選挙があるんですよ」という言葉が出てくるようでは、私達が何を言おうと関係ないところで留まってしまわないかと思っております。

## 山崎美代子委員

私は桜木地域学習センターのセンター長として仕事をさせていただいているんですが、今年の桜木地域はチーム桜木として、住民の一人一人がチームの一員として目標に向かって進んでいくことにしています。ここにいらっしゃる方々はチーム掛川の上に立つ方で、その皆さんが「希望が見えるまち・誰もが住みたくなるまち掛川」の為に思いを本当に共有できているのか、先の未来が見えていないと目の前にある削減や切り捨てだけになってしまい、場当たりの作業になってしまうと思います。

なので、本当にどうなりたいのか、どんな未来になってほしいのかを共有して、その未来から見て今何をすべきかを考える必要があると思います。

## 南会長

山本さんに伺いたいんですが、先日パナマ文書が出てきて、誰もがみんな、特に富裕層は税金を納めたくない思いがあるという傾向が見えたんですけども、税理士をしていて、実感として掛川市に税金を納めたいというクライアントはいますか。掛川市

が素晴らしい市であれば、そういう方がいると思います。

## 山本委員

皆さん税金は払いたくないというのが現状です。税金は国、県、市に納めるんですが、一番身近に納税の効果を感じられるのが市税です。

その納税効果が感じられないので、利益は出したけれど税金は納めたくないという納税意識の低さに繋がっていると思います。

たくさん利益を出して、ぜひ納税したいという意識は低いと思います。

## 南会長

私は横浜市役所を辞めて15年になるんですが、今はふるさと納税で可能な限り横浜市と神奈川県に納める税金を熊本に寄付したいと思っています。なぜなら、横浜市は無駄な税金の使い方をしているからです。

20年前に50億円かけて市庁舎の耐震補強工事をしたにも関わらず、また700億円かけて市庁舎を建設するんです。その理由が、東京オリンピックで海外の方をお迎えするためだそうです。オリンピックは横浜ではなく東京で行われるのに。さらに、耐震補強した現庁舎については、使い道を今後議論するそうなんです。東京オリンピックで資材が高騰して、建設を遅らす自治体が多い中、こんな馬鹿な行政があるのかと思って、可能な限り横浜市に税金を納めたくないと思ったんです。

横浜市が大好きで、横浜のガイドブックも出版し、市役所にも勤めていたんですが、今はそういう思いになってしまいました。

なんでこんなことになったのかと考えてみると、先程の佐野委員の意見にもありましたが、みんなおかしいと思っていても自分が言うのは障りがあると感じて言わない、その内に止められなくなり、全体として700億円もの税金をつぎ込むことになってしまったと思うんです。

これは、公務員に共通すると思うんですが、700億円使っても来年給料が無くなるのは誰も思わないです。企業だったらそれで倒産する可能性があるわけで、その辺の緊張感のなさが悪さをするとします。

良い意味で、採算性にとらわれず困っている人のための政策を考え、実行する良心的な部分はありますし、それは当然なんですけど、ときにこのようなミステイクを起こすことがありますので危険性を感じたところでございます。

続いて富田さんに伺いますが、先程、3人の子育てをされているとおっしゃいました。これはすごいことで、今回の諮問事項でも「人口減少社会における行政経営のあり方」とありますが、私は何が何でも人口を増やす努力をしなければならないと思っています。いくら経費節減して、経営努力をしても、結果として子供が生まれない社会では仕方ありません。先日、出生率が改善したという報道がありましたが、それでも1.4程度ですので、このままでは人口は減り続けることになります。

子育てをされている身として、経験の中で何か感じていることはありますか。

## 富田委員

若い世代に掛川に留まってもらう、それでないと税収は増えないし、子供を産み育ててもらわないと私たちの年金もどうなるかわからないということに繋がってくる

ので、少子高齢化というネガティブに聞こえる言葉ではなく、明るいイメージを持って人を引き寄せる何かがないかと考えております。

市民活動モデル補助金の審査をしているときに、旅行会社と連携して林業体験をしてもらうこと定住者を呼び込むという事業があり、これは使えると思いました。

私の地区でも団体を組織し、休耕田を借り上げて管理している取組もありますので、企業体みたいなものを組織し、そこに働ける若い人たちを呼んでくれば、生活をする中で子供も生まれると思います。

先程南先生から学校の稼働率は10%程度だというお話があり、考えてみると確かに学校に掛かっているお金は無駄な部分もあると思います。でも、やはり地域にある学校から子供達の声が聞こえなくなり、スクールバス等で大きな学園へ行くことになるとそこに住んでいる大人達の感覚も違ってくると思います。実際の過疎化ではなく心の過疎化になることを心配しています。

公共施設マネジメントの中の学校については、まちづくりの観点から考えて、そこをいかにうまくやっていくかが難しいと感じております。

子育てについてですが、私は児童館に子供を連れて遊びに行き、色んな繋がりができたので、そうしたいつでも安心して集える場所はカットしてほしくないです。

## 南会長

そういうコメントが出てくると良いなと思っておりました。

私にも娘が2人いて、ちょうど出産期で孫もいるんですが、私の妻がサポートしていても娘は子育てがとても大変そうです。

子育ての環境を見ると、いつでも相談できて、ちょっとした時間でも誰かが助けてくれるという制度や仕組みがなくて、特に0～2歳はかなり厳しい環境に置かれていると思います。それによって母親が子供を作らなくなってしまうのは、社会にとってものすごくマイナスです。今の国会で議論は上っ面でしかなくて、もちろん保育園の待機児童ゼロは実行しなければならないんですが、0～2歳の場合は2/3が家庭内保育なわけで、待機児童ゼロにしても、2/3の方の子育て環境は改善しないんです。改善しなければ、次の子供を作る気にはならないので、そういうところにもっと想像力を働かせてほしいと思います。

そうすると公民館、図書館、学校等はその用途で使っていますが、稼働率は悪いし、特定の人しか使っていないんだったら、そこに切り込んで、一部を開放したりできるわけです。そこは公務員の発想の転換が必要で、この施設はこの目的でないと使えないと思い込んでいたり、同じ人しか使っていないのにたくさん利用者がいると思い込んでしまっています。ところが、世間では0～2歳の子供がいる母親や人と話がしたくても行き場のない高齢者が結構いて、そういう人たちのスペースはほとんどないんです。それに対して、全庁的にどこをどう開放するのかを議論し対応できれば、歩いて行ける距離に自由に集える場所ができるし、それでは施設が減らないと言われるかもしれませんが、それが社会にとってプラスと考えられるのであれば、むしろ維持すべきと感じます。

この社会の持続を考えると、人口が減少するならそれをどう食い止めるか、どう増加に転じさせるか、その答えは産み育てやすい環境を整えること、結果的にそれが一番社会を明るくします。子供の存在が一番明るいことです。

このようなことを組み立ててほしいなと思っております。具体策はまた審議会で議論したいと思っています。

続いて、委員を6年経験した西村さんお願いします。

## 西村委員

今までの延長戦の議論はしたくないです。

市役所側は強かで、経験や知識もあります。

例えば、議論の中でこの事業は廃止した方が良いとか協働で実施すべきという結論になり、実行プラン上も廃止等になっているにも関わらず、別の名前で予算が継続されていることがあります。

第3期で経常経費を17億円削減しようということで取組を進めてきましたが、結果として大幅な未達となっています。そこでの市の言い分は、削減した経常経費は新たな需要に流用しましたということなんです。うまくすり替わっていくので、それは現状を認識して課題をとらえるというプロセスだからこういうことになるんです。

未来のことを考えたら、今あるサービスを全てやることは不可能なんです。サービスは止めていかなければならないはずなので、そういう視点を持って、第4期は取り組んでいきたいと思います。

## 南会長

ありがとうございます。

そろそろ時間ですが、せっかくなので私自身が是非実現したいことを申し上げます。

公共施設マネジメントの基本は、施設を持たないということがあるんですが、これはもうちょっと時間がかかるとなっています。ただし、今ある施設において、管理責任者としての公務員をゼロにしようと思います。

もう少し精査しますが、事務局を通じて公務員のいる施設をリストアップして、学校は校長先生を無くすわけにはいかないのでもうはいかないんですけど、幼稚園保育園も公設のものは園長先生も公務員だと思いますので民営にするという手法もありますし、学校を除いて基本的に公務員は施設の管理運営の場からは離れていただきたい。その代わりに、管理運営のプロは公務員として本庁に数名おいて、きちんとモニタリングをし、徹底的に管理運営のプロを育てることを前提として、全施設にアンケートを行いたいと思います。公務員による管理は止めて、全て民間企業、地域団体或いはそれに類するところに施設の管理運営はお任せする。それができない場合は、できない理由をアンケートに記入していただくことにします。その理由の中からいくつかピックアップして徹底的に議論して、冒頭の挨拶で申し上げたとおり、私に勝てたらそのまま管理運営していただいて結構ですけれども、私との議論についていけなかったらその施設は明け渡していただきたい。そういうことを試しにやってみようと思います。

大変僭越ではございますが、実はほとんどの自治体が足踏み状態です。計画はできたんだけど何も進んでいない自治体が9割以上です。それはなぜかと申しますと、施設の削減は誰もやりたくないんですね。現にその施設を使っている人がいるし、必ず文句が出るし、止めるという作業は作るよりも何十倍も大変なんです。計画上は5年以内に2割削減となっても、後回しにして5年目にやると言っても、計画を積極的に実行しようとする人はほとんどいないんです。それくらいすごくきつい仕事です。

ですから、まず施設を止める以前に公務員は施設の管理運営から撤退をする、撤退するというのは無責任なるということではなくて、その施設の最適な運営方法やサービス、365日24時間稼働した場合に起こりうること、今の利用形態以上に利活用する方法、コストを最低限にするにはどうすれば良いか等、施設について総合的に考えるのがプロの公務員の仕事です。しかし、施設の窓口や利用者のお世話等については、民間に譲った方が良いと思っておりますので、是非それを議論したいと思っております。

全ての施設でできるとは思いませんので、アンケートをとりながらいくつか選んで議論させていただきたいと思っております。すぐに民間に移せるならそれで結構ですが、そうではなくて絶対公務員じゃないとダメだという施設について議論させていただければと思っております。

まさかこんなことを本当にやるのかと思われるかもしれませんが、絶対これは審議会でやりたいと思っておりますので、該当しそうな皆さんは公務員でないといけない理由を勉強しておいてください。

こういう過激な人間を会長にしてしまった掛川市が今後どうなるかは1つのドラマになると思っておりますので、委員の皆様にも見守っていただきながら、少しでも改革に乗り出せばと思っておりますのでご協力いただければと思っております。もちろん、私の行き過ぎはちゃんと諫めていただくことは大前提でございますが。

これで今日の議論を終わりたいと思っております。

## 8 今後のスケジュール

### 山本企画政策課長

ありがとうございました。

では、今後のスケジュールについて事務局から説明させていただきます。

### 稲垣行革推進係長

次第の裏に今後のスケジュールについて、記載してございますのでご確認いただければと思っております。

今回は6月の下旬、それ以降2ヶ月に1回程度の頻度で計7回の公開の審議会を予定しております。また、必要に応じて、非公開の勉強会の開催やメール等での意見徴収をさせていただきますので、よろしくお願ひいたします。

### 南会長

次回については、今開催日を決めておきましょう。

### < 日 程 調 整 >

では、今回は6月21日（火）18時からでよろしくお願ひいたします。  
本日欠席の山崎保寿委員については、事務局から確認をお願ひいたします。

## 9 閉 会

### 山本企画政策課長

それでは閉会でございますが、最後に副市長の伊村からご挨拶申し上げます。

### 伊村副市長

長時間にわたりご議論いただき、ありがとうございました。

今確認したところ、市役所を支えている職員はほとんど出席しておりますので、今日の議論は職員の心のどこかに届いていると思います。

今までの延長では続かないということは職員はわかっています。松井市長は協働のまちづくりを推進し、全て協働で取り組んでおりますので、かなり意識改革はできていると思いますが、皆様のお話を聞いて改善しなければならないと思ったことは、市役所では課題を解決しようとして事業をしますが、その際に何かを止めることができておりません。新たな行政需要が発生した場合に、何と置き換えるのか、総量を絶対増やさないということが私を含めてできておりません。これは、市民要望や議会の関係等もあり難しいところで、スリム化をしているんですが知らないうちに膨らんでしまっていて、故意ではないんですが、先程西村委員の言われたとおりです。

これからは、何か新しい行政サービスをやるなら既存の何かを止めるということで、それにより不利益を被る方がいれば、しっかり説明して理解していただくようにしなければならぬと思っております。

この2年間で南会長はじめ、行革審委員の皆さんのご指導の下、そのように進めて参ります。

掛川城の指定管理者を民間企業に変更し独立採算制を導入した際、寄付者や市役所の先輩方に呼び出されて叱られました。数年経った今では何も言いません。コストは大幅に下がって指定管理料は0円となり、サービスは向上しているので、こういうことをやっていかなければと思っております。

今年度から温泉施設の指定管理者も民間企業に変更し、指定管理料は半額以下になり、利用者数増加やサービス向上にも取り組んでおります。

これらの一つ一つの実績を積み重ねながら、市民に理解していただき、痛みも感じてもらいながら、そこを協働の力で補っていきたいと思います。

今日皆さんにおっしゃっていただいたことは、ここにいる職員に届いていると思いますし、第1期、2期、3期とはまた違った刺激的なスタートが切れたと思います。

ありがとうございました。

### 山本企画政策課長

以上を持ちまして本日の審議会を終了させていただきます。

委員の皆様、2年間よろしく願いいたします。

ありがとうございました。