

平成29年度第4回秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）

1 開催日時	平成29年11月24日(金) 午後3時00分から午後5時20分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階 3A会議室	
3 出席者	委員	茅野部会長、小林委員、佐々木委員、西尾委員、 山田委員
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課長代理、同課担当2名
4 議題	(1) テーマに関する評価結果案について (2) 平成28年度取組状況に基づく第3次はだの行革推進プラン 実行計画全体に関する評価について (3) その他	
5 配付資料	<p>次第</p> <p>資料1 (仮称) 第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る進 行状況等評価結果報告書案 構成案</p> <p>資料2 テーマに関する評価結果案</p> <p>資料3 平成28年度取組状況の概要について</p> <p>資料4 第3次はだの行革推進プラン実行計画平成28年度取 組状況に基づく自己評価・内部評価一覧及び進行管理シ ート</p> <p>資料5 改革の必要性・その他の効果</p> <p>参考資料 シェアリングエコノミーの推進に向けて</p>	

6 会議概要（要点筆記）

【行政経営課長】 本日は御多用の中、御出席いただきありがとうございます。

資料の確認をさせていただきます。—資料の確認—

それでは、部会長から御挨拶いただきまして、行財政調査会規則第6条第1項に従いまして、部会長に議長として進行をお願いいたします。

【部会長】 皆さん、お忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。本日の会議はテーマに関する評価結果案が出てきています。報告書の完成に向け、最終的なチェックのお力添えをお願いしたいと思います。

会議に先立ちまして、会議録の署名委員について確認したいと思います。規定によりまして、部会長と部会長が指名する委員ということで、今回は名簿の順に山田委員をお願いします。

議事(1) テーマに関する評価結果案について

【部会長】 それでは、議事(1)テーマに関する評価結果案について、事務局から2つのテーマについて説明をお願いします。

【事務局】 一資料1、資料2説明—

【部会長】 続いて、山田委員から提供いただきました資料の御説明をお願いします。

【委員】 この資料を提出させていただいた経緯ですが、色々な状況からシェアリングエコノミーの視点が大事であると思い、遅ればせながら意見させていただくこととしました。神奈川経済同友会の講演会があり、その時の資料です。シェアリングエコノミーを展開している会社の経営者の話もあり、興味深いものでした。この部会とクロスして、皆さん一緒にお考えいただきたいと思います。

空間、スキル、モノ、移動、お金と5つに分類されていますが、遊休資産などのうまく活用されていない資産を、インターネット上のプラットフォームを構築してシェアするのがシェアリングエコノミーです。ITと携帯電話等の使用が広まっている背景がないと成立しないもので、プラットフォームを介してうまく活用されていないさまざまな資産を利用することができますという話です。

2ページですが、Airbnbは空き部屋を調整して借りたい人と貸したい人をマッチングするサービスです。Akipaは個人の空き駐車スペースを一時的に利用したい人に貸すサービスです。

3ページでは、シェアリングエコノミーは所有から共有への移行ということです。自治体において、公共施設の稼働率の向上、業務効率化を図る事例があり、複数の自治体で始めています。海外でもソウルやオランダの自治体運営において、このシェアリングエコノミーを大胆に取り入れて運営しているということです。

5ページですが、「人口減の時代において、特に地方においては行政が現行水準の公共サービスを維持していくことは困難に」とあります。シェアリングエコノミーのしくみを活用し、「共助」の仕組みをつくっていく。パラダイムシフトを推進していくべきではないかということです。例示としてバス路線が廃止されているような時に、地域住民の移動サービスにUBERのようなサービスを構築していくことでバス路線廃止問題に対応できます。保育サービスも保育所を作るのではなく、女性が中心になって子どもを預かるシステムを作るといったサービスです。特に今回の部会では移動サービスや保育サービスは対象外ではありますが、遊休資産の活用という意味ではシェアリングエコノミーの意義として財政負担軽減の一助となりスペースをうまく活用していく。特に、スペースの活用でSPACE MARKETやSpaceeという貸しスペースの仕組みを構築している会社があります。そこに任せることで施設稼働率の基本的な向上につなげている

事例があります。

6 ページの女性・高齢者が活躍できる地域実現に向けてでは、個人が多様な働き方、収入源、多様な生活スタイルを構築するためにシェアリングエコノミーが役立ちますということで、ライフスタイルの話です。

7 ページでは自治体の抱える社会課題、雇用や高齢者活用等をシェアリングエコノミーの導入で解決できるのではないかとということです。国でもシェアリングサービスを活用した遊休資産の稼働率向上を掲げて、ローカル・アベノミクスの深化を推進しています。法的な規制緩和の検討や民間主体で緩やかなルールをモデルガイドラインを作る検討の可能性にも触れられています。

今回の部会では、4つの施設が挙げた中で、会議室やスポーツ施設、プールや武道場などの利用を統括して、民間のベンチャー企業と組んでプラットフォームをつくっていく。その中で市民が自由に申し込みをし、会議室の申込み一覧がITにあります、支払いもITでできるシステムの構築というところです。具体的な展開方法は分からないところもありますが、個々の施設の管理を指定管理にしたとしても、利用の申し込みはプラットフォームを構築して一括して使っていくという形にすると稼働率の向上ができると思います。国も窓口を設けて自治体の相談に対応しますし、民間も協議会を設けて相談にのってくれます。もちろんベンチャー企業はそれで稼ぐことを考えていますが、シェアリングエコノミーの観点をうまく活用できるよう検討し、プランの中に入れたらどうかという提案です。

【事務局】 今回は公の施設というテーマでしたが、報告書でこういった取り組みを紹介するようなイメージで載せた上で市の職員に紹介したいと考えています。国は本格的に推進し、来年度の国の予算に反映される部分も多いと思います。総務省でもどういう取り組みをするかは分かりませんが、地方交付税での反映もあるかもしれません。

【部会長】 シェアリングエコノミーに関して御意見はありますか。

【委員】 行政の出張所や窓口業務ではなくて、コンビニや民間の銀行や郵便局の窓口が発行するスタッフになることを考えると、シェアリングエコノミーはいくらでも実施することができると思います。ネットで申し込み、携帯ショップで住民票をもらうといったことも現実にはできると思います。ぜひそういった取り組みを秦野市でやってほしいと思います。住民の窓口は委託契約されていますか。

【事務局】 直営で非常勤の職員で対応しています。

【委員】 直営の負担を他の部署にまわして、施設の共有も利用システムを行政が組んでいます、施設のシェアのシステムは民間事業者では持っていますので、プラットフォームとして組み込んでもらうというのはいくらでもできると思います。

行政サービスを全部行政がやるという行政性の独占は、行政の公共性をシェアするという考え方へ変えていく。そしてそこに民間事業者をいれていくという考え方をしないと、行政改革は展開できないと思います。情報経済化、積極的にシステムを入れて自治体のシェアリングエコノミーを推進しようとなります。

行政が情報システムを作って住基カードからマイナンバーとして9%しか普及しないというのは、行政が住民情報を動かすプラットフォームを作り守ること自体が能力としてないのに、やろうとしているということだと思います。民間と一緒にシェアしてやっていく時に、経費はビジネスで稼ぎサービスの質は落とさない。行政サービスの負担を小さくし、提供のコアの部分だけを行政がやっていく仕組みのほうが行革に極めて影響力があると思います。シェアリングエコノミーは私も強く推進するべきだと思います。

【委員】 シェアリングエコノミーのサービスの可能性を検討していくことは大事だと思います。そして、シェアという概念自体を取り入れていく観点も大事だと思います。

所有に限らず共有していく。施設も行政か民間ではなく共有で持つこともありえます。会議室一つを例にとっても、稼働率は平均すると低いのに、特定の時間に利用が集中して足りないから施設を作るという話になりかねない。よく見ると、広い部屋を小人数で使うのではなく、複数のグループで共有して使うという概念をいれていけば、有効に使い混雑状況を緩和することができると思います。共有という概念を施設の活用に入れていくことが大事です。

【委員】 シェアリングエコノミーというと、メルカリのような、私のものを共有していくというところから端を発していますが、行政の所有物をシェアすることを早急に導入しないと、行政サービスとして施設を占有しているので今の状況になっています。共有しようという姿勢でやっていけば、共有財産を民間の事業者が使うことを当然と考えれば、発想はどんどん豊かになります。行政改革としては極めて重要で、ファシリティや労力・行政の働き方改革を絡めて行政の占有物をシェアするという概念に変えていくということが大事です。秦野市さんは早めに取り組まれるとよいです。

【委員】 私も共有は大事だと思います。言葉を変えて広域連携と言ってきましたが、行政主導ではできないということであればあえて追求していくという道もあると思います。民間のシェアのサービス事業者をかませることで橋渡しをして広域連携を実質上担保していくといった発想の転換はモノの共有という意味で重要です。

また、ヒトの共有も大きいです。例えば市道管理の職員数削減を目指しているならば、近隣自治体のなかで、道路の損傷度合いを判明できるヒトを共有して近隣自治体で市道の管理を行うといった市職員のシェアリング。あるいは、統合型地理情報システム（GIS）を入れることで地域の分析ができる分析機関を近隣

自治体と協働で雇用するといったヒトの共有も重要になってくると思います。そこまで踏み込めれば、この構想は実のあるものになると思います。

【委員】 民間の窓口で行政サービスを行ってもらおうというのを市役所 O B の雇用の場にするのは良いと思います。民間の事業者だけでは不安であれば、行政の O B が事業を展開することも只今の委員のお話に加えて考えるべきだと思います。もちろん、住民の雇用も生まれてくる。また、サービスが充実してコストが下がることが現実になると思います。

【委員】 シェアリングエコノミーを考えたときに、根本的な問題提起になるのですが、保育サービスや移動とか色々な自治体が担わざるを得なかったものをどう再構築するのか、シェアするのかという問題が大きくなります。

この部会は、当面は、公の施設をどうするかということを議論しましょう、としていますので、シェアリングサービスでも潜在的な空スペースを活用していく方法として使う。それぞれの施設がどれくらい空いているか、見える化を図ると同時に検索、予約、支払いを一貫してできる仕組みを構築する。それを可能とするテクノロジーが生まれてテクノロジーを構築する企業が生まれている。自治体がシステムを作るのは難しいので民間に提案してもらえばいい。

施設運営そのものには取り組まなければいけないのですが、ネットや携帯で公の施設の利用申請や支払いをするという I T を前提とした仕組みを導入して、I T で統括する。シェアを効率的、効果的に活用できるだけの技術が社会に埋め込まれてきたし、それを利用する仕組みが構築できるようになっているので、どうアプローチしていくか考えるべきです。

また、面白いのはデータを蓄積してくれるので、データ分析から混雑時間の利用料は高くする、あるいは空いている時間の利用料は低くするなど、データ分析からの分散化もできます。

ある意味、各施設の予約受付の仕事は無くなります。公の施設の運営という面ではヒトは要らなくなり、その経費は減る。ただ、雇用がなくなるかというところではなくて、スポーツの指導をするとかカルチャータ的なサークルをやりたいといった講師をシステムに登録して、人材のプールをし、人材の活用ができるようになります。窓口業務の大胆なコスト削減が図られ、ヒトは要らなくなります。ただし、シェアリングエコノミーは別な意味でヒトを活かすこともできるということです。ここでヒトを活かすのは、行政マンではなくて C t o C (Consumer to Consumer) の仕組みで、みんなが先生や生徒になって地域を活性化するような仕組みを導入する。

シェアリングエコノミーは様々な使い方ができますが、『公の施設』の運営に関しては、空きスペースの見える化と統括、検索・予約・決済まで I T 化で合理化することと私は理解しています。

【委員】 公共施設だけを切り離すのは行政の発想ですが、管理だけを今のよう

なマネジメントシステムから切り離すことはできない。プラットホームを作るということは人的な配置やサービスの内容の充実と施設の運営が一緒になってなければならない。プラットホーム自体の運営を行政と民間の事業者がシェアして運営していかなければならない時期にきていると思います。対象を限定するのはかえってシェアリングエコノミーをとめてしまう。幅広い対象になってくるということを前提に、今の施設の問題で議論する形がよいと思います。

【事務局】 テーマ別で取り上げさせていただきます。後半で議論していただく3次プラン実行計画全体の総括意見の中でもシェア・共有の概念について取り上げていきたいと考えています。

【部会長】 改めて勉強させていただきましたが、全県下の公共施設の一覧表をつくるとか、スポーツでは指導者協会をつくって指導者の一覧表をつくるといったことは経験してきましたが、結局更新できない。

私が驚いたのは駐車場の貸し借り、出勤で空いている駐車場を時間貸しするシステムです。インターネットのAkipaやUBERではマップを広げると空いている場所が出てくる。

また、中国人留学生の話では100円、200円といった決済をお互いの2次元バーコードでやり取りする。中国へ行くと屋台の方も現金を持っていない。現金を使っているのは日本人旅行者だけになっている。紙幣が汚れていて、偽札が多いので、中国は日本より先に行っています。決済はネット上なので価格も自由に設定できる時代に入っています。さらにメガバンクの人員削減で窓口担当者は要らないというところまできている。スキルやヒトの共有化を図っていかないと、どの業界も持たない。そうしたことを進めたら、少子高齢化や生産年齢人口の減少での課題を解決する鍵が見えてくると思います。

シェアリングエコノミーはテーマに関する評価結果にいれるのではなく、まとめで大きく取り上げてほしいと思います。シェアリングエコノミーがローカルマネーも全部吸収してしまうと思います。駐車場を作るのではなく、Akipaさえあれば、あとは価格の設定で誰が払うかだけ決めて終わってしまう。今まででしたら駐車上の利用者は判子をもらっていましたが、バーコードを読むだけで全部終わってしまうところまでできています。

【委員】 今のところ、4ページの「オ 利用者増加のための取組み」に入れていただいているので、公共施設の問題としてはこれで良いと思います。最後に、広い視点からのシェアリングエコノミーの導入を入れて書き分けをしていただきたいです。

【部会長】 同感です。それでは、資料2について、御意見はありますか。

私から意見させていただきますが、タイトルの「2 テーマに関する評価」という表現を別の表現にしたらと思いますが、皆さんの御意見を頂きたいです。

【委員】 『公の施設』の運営に関する評価」では、いかがですか。

【事務局】 資料2は、最終的な報告書冊子の中からくりぬいたようなつくりになっています。今後前段と後段を次回の会議で御協議いただく中で、全体の構成案や見出しについては前後を見つつ、部会長と相談しながら調整させていただきます。

【委員】 課題と各委員さんの意見がありますが、具体的に各施設でこういう方向を探るべき、あるいは歩むべきという最終的な案を部会として出す必要があると思いますが、結論までは不要でしょうか。

【委員】 今の話で、シェアリングエコノミーや指定管理、民間委託は、運営主体が行政であるというところに踏み込めていない。

例えば、「民間委託等」というと主体が行政ですが、「民間運営等」というのもあってよいと思います。公のサービスを民間が運営するということ自体が不思議なことではない。行政のLGWAN（総合行政ネットワーク）は完全に民間事業者が運営しているように、重要なインフラでさえ民間が運営しているということを鑑みれば可能なはずです。

委託や指定管理者を定めるというのは、行政が公のサービスを独占するという立場に基づいているということです。そこを一步踏み出すとシェアリングエコノミーの概念も導入しやすくなるので、民間運営の枠組みまで幅を広げると行革の肩の荷が下りて、色々な余地が入り込むと思います。施設の運営システムをいれてもらえば、マネジメントは民間事業者がやっているけれど、施設の運営をするメンテナンスコストの半分は行政が出すといった交渉もあります。

【事務局】 今後の行財政運営を考える中で、現在行政が行っているサービスを何らかの形で維持するのであれば、担い手そのものを考えていく必要がある。その対象が民間企業や市民、あるいは官と民がジョイントといった色々な形があるというところで、一つ一つ考えていく必要があります。報告書自体のベースには取り入れていきたいです。今後の行財政最適化に向けて、その視点は欠かせないと考えています。

【委員】 前回視察した弘法の里湯は民間運営で良いと思いますが、公の施設として重要な秦野市の観光資源です。経営権に関わるようなポジションは取っておくといった運営の在り方をしていれば、いくらでも行革のモデルはできくと思います。

【委員】 総括意見ですが、行政サービスがどうあるべきかというトーンで書かれていますが、公共の在り方だと思います。豊かな公共をどう官と民が連携して実現していくかが大事です。昔は官が独占してやってきたところがありますが、今は官と民で連携していく時代です。民も民間事業者だけではなくて、市民も関わっていくといった観点がよいです。

後半部で施設イコールサービスと書かれていますが、公共施設の問題で良く言われるのが、「施設」と「機能やサービス」を分離して考えましょうというこ

とです。施設は減らしていくけれどサービスは充実する。まさに「縮充」という視点をきちんと出したらよいと思います。

また、「ア 施設運営の「選択と集中」」ですが、施設を減らすことは基本ですが、人口構造をはじめ状況が変わっていくことに対し、適した行政サービスのあり方、まちづくりの在り方を検討した上で、選択と集中をする。サービス自体のニーズも変わっていきます。今の延長で減らすというのではなく、将来の社会構造やニーズの変化に合わせてサービス自体を見直していく中で選択と集中をしていくという観点がないと、単に減らすだけの暗い話になってしまいます。

「イ フルコストにより実態の把握」ですが、把握だけで終わってはいけないと思います。コストとロスとありますが、コストは必要な負担ですがロスは省いていかなければいけない。フルコストを把握する一番の良い点は峻別し、無駄なものを見つけて減らしていくことが大事です。

「エ 指定管理者制度を前提とした施設運営」とありますが、指定管理有りきでなくPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）のような幅広く主体を考えていくことが大事で、その中の一つに指定管理があるとする。

「オ 利用者増加のための取組み」とありますが、タイトルにシェアリングエコノミーや共有という概念を活用していくことを前に出したらよいと思います。それによって利用者を増やすとか、人材を共有するとか、広域連携をするといったことも入れ込めると思います。

「カ 財源確保など維持管理費用負担の提言に向けた取組み」の(エ)の小規模修繕費の転嫁とあります。確かに側面はあるかもしれませんが、それ自体が目的ではないので、あえて出さなくてよいと思います。

最後に「キ 市民とともに考える「公の施設」の運営の在り方」で、市民とともに考えるとありますが、考えるだけではなくて、市民とともに取り組んでいく。アクションも重要ということも加えていただきたい。

【委員】 資料1の「3 今後の行財政運営に向けて」とありますが、この読み手が誰なのかと考えたときに、市職員の方、特に他の課の方に読んでいただくことが非常に重要になります。

そういう意味では、シェアリングエコノミーという新しい発想が出てきたので、「今後の行財政運営に向けて」のあとに、「求められる考え方や発想」を補足して、全庁的な意識付けに繋がる工夫が必要です。

また、新たな評価軸として、縮充の先に何を見せるか。最終的には全市に一つしかないような公の施設は、公で維持していくしかないと思います。

市民に近い施設であればあるほど、市民とともに考え取り組んでいくということもありますが、さらに市民で主導的に管理していくところまでの気概が必要になると思います。老人いこいの家などを地域に譲渡する取組みをされていますが、今後さらに必要になります。アメリカの社会学者アーンスタインの「市

民参加のはしご」理論では、市民をガス抜きで参加させるのではなくて、最後は市民が管理するところまでもっていくというものです。そこまで見据えていく必要があります。

また、最後の成果指標は何かということです。シェアリングエコノミーといってもよいのですが、市民・地域課題の解決に置き換わってもよいのでは思います。場合によっては、市民満足度の向上といっても良いです。それを進捗管理するのであれば、市政アンケートで評価指標を設定して年度ごとに満足度を調査し、評価していく軸設定があつてよいと思います。

【部会長】 報告書でいえば最後のまとめの話になるかもしれませんが、行政サービスとは公の施設を持つことだと信じていた時代がありましたが、その頃からすでに地域によって施設の質と量はバラバラでした。

しかし、公の施設も地域によってニーズが違うということを前提にする必要があります。公の施設そのものの在り様が問われてしまうのではないか。本当に施設が必要なのかどうかというところから議論が進んでいくようになると思います。

「縮充の先にあるもの」といったときに、我慢する社会ではなくて、必要とするものは手に入り、欲しないものは要らないとすることをどう実現していくか。

市民みんなが必要とする公民館やホールではなくて、陸上競技場やサッカー場といった特定のスポーツ施設となると、利用者自体が限定されてきます。コアな利用者層と、その周辺です。いくつかの実例がありますが、地元のサッカー協会に指定管理を任せるのは、事実上の市民管理なのです。

ただ、指定管理どころか直営に戻すべきという議論はまた出てくると思うので、だから指定管理にすればいいということではなく、指定管理の在り様にこういう形態があるというふうに捉えたほうがよいと思います。

【委員】 事例として保育所を考えると、公立、民間、また、市民運営の小規模保育も認められています。運営主体が別のものを一つの公の大きなサービスとしてマネジメントする必要性がどうしても出てきてしまいます。これらを行政がマネジメントするのは困難です。民間でできる立場の方にやっていただくしかないです。

しかし、民間のマネジメント会社がシステムを入れようと思っても、住民情報を使わなければ運営できないということになります。

そこで、求められる発想は、官と民が連携したマネジメントです。そうしなければ施設が減ってサービスも落ちてしまいます。施設は減ってもサービスを維持するためには、当然、官民連携のマネジメントシステムやプラットフォームが必要という発想が大切です。

【委員】 保育サービスを必要とする方は、市を介して職場の近くや自宅の近くを割り振るようにしているのですか。施設自体は公立も民間も社会福祉法人も

保育所を作っていますね。

でも、認可外保育所については、市役所の窓口で扱っていないですね。福祉サービスなので、現時点では市が調整は統括せざるを得ないです。

【政策部長】 保育サービスはそうですが、障害者や高齢者の福祉サービスは民間で行っています。施設と本人での契約です。

【委員】 今保育の問題でトラブルが起きているのは、明らかに行政のマネジメントが悪いからです。タイムリーに日毎に調整できるのに、行政では必要なレベルが年単位で決まる。ITでシステムを使えば良いのに、行政はこれまでどおりに措置として対応してしまう。

【委員】 どうして保育サービスのマネジメントは民間にならないのでしょうか。絶対量として足りないからでしょうか。映画を見に行くとかデパートに行くとか、単発のサービスは民間でもやっていますが、朝早くから夕方帰って来るまでの保育サービスは民間ベースになったときに不都合があるのでしょうか。

【政策部長】 需要がオーバーフローしているのが一番の原因だと思います。受け入れ態勢がしっかりしていれば施設と個人の契約で十分だと思いますが、そういう環境にないのではと思います。

【委員】 しかし、措置されたものはサービスを充実して受けられるけれど、措置されていない人については何も考えられていません。待ちなさい、個人で探して、認可外の保育施設に預けなさい、となります。

本来は保育に欠けているのに、措置の対象にならないと行政はそこで切ってしまうようなマネジメントをしています。今のシステムはすでに破綻していて、実態には全くフィットできていない。施設の量に応じてサービスを決定するというシェアリングができていない状態です。

絶対量が足りないのは、0歳から2歳までだけです。だから、小規模保育施設で潜在保育士を組み込んでいます。

でも、潜在保育士がどこにいるか行政は把握できていない。募集も紙で行うようなマネジメントしかできていない。人材を蓄積しておくといった民間がやっているマネジメントが行政にはないのです。雇用も人材派遣などのシステムと連携しなければいけないのに、措置の枠組みの中でやろうとするからです。

【委員】 措置は古めかしいシステムだと思います。アメリカでは自由ですね。

【委員】 アメリカはベビーシッターを許容する文化なので、本来は民間マネジメントが当然なわけです。保育に欠けるこどもということで厚生労働省と文科省が切り分けたためにそういうことが起こっています。行政のシステムの中でやろうとすること自体が、保育に欠ける子に対するサービスを阻害してしまっています。

【部会長】 「保育に欠ける」という概念自体が、昭和20年、30年代の概念です。

【委員】 「保育に欠ける」という概念は、婦人行政の戦いの歴史です。

【委員】 マーケットに任せることはしなくて良いです。マネジメントに当然行政が入らなければ危険ですので、保育の水準を確保する意味では必要です。行政がマネジメントに参加し、民間が運営できるマネジメントシステムをプラットフォームとして利用するのがシェアリングエコノミーの考え方なので、「行政が措置する」という概念を外してやらないとシェアリングできない。

【部会長】 介護認定は民間がやった後、最終的には行政ですね。実際のサービスの提供に関してはケアマネージャーがプランを作って、そこに行政は介入しないです。しかし、介護認定だけはかんでくる。その辺りがヒントだと思います。

【委員】 『『公の施設』の運営』からは議論が離れますが、要保育認定されてもサービスが保障されなかったら、女性はフルタイムで働き続けることはできません。介護のようにランクではなく絶対的にその時間預かってくれるかどうか、それを1年間保障してくれるかどうかの問題なので、老人福祉や障害福祉とは性格が違う問題だと思います。

【委員】 行政措置の対象にならなかったらどうするのかというサービスの多様な選択肢をその方に提供しなければいけないのですが、行政はやっていないですね。広い意味での選択肢があり、市域を超えて提供できれば何も問題はないです。民間サービスは市域などありません。統治の範囲という行政の概念が収まってしまっているんで、ある時間だけ別の自治体や民間のサービスに収めて共有していく概念自体ができていません。

【委員】 保育については、実際はもっと預けたい人はいるはずで、絶対数では足りていないのではと思います。横浜に住んで、秦野に預けて、東京へ通勤するというわけにもいかないし、日々のことなので、ちょっとサービスの性格が違うような気がします。

【委員】 日常の保育サービスの不足自体も潜在保育士には知らされない、行政が伝えることもできない。行政は市域を超えて何かをやるマネジメント能力がないので、現行制度は大きな問題を抱えています。その規制を外さないとシェアリングのシステムが導入できない。どこの駅で途中下車すれば大丈夫と伝えられるのに、行政が統治範囲を超えないのでそのままになっています。

【委員】 加えていただきたいのが、立派な文化会館や体育施設の中でも、大きな大会に使用できる施設を各市が持っている必要はなく、広域連携を話し合い、一定のエリアの中で拠点となる施設を決めて、共通に利用するという話もありました。どこかで持ちきれない施設について諦めざるを得ない状況になったときに、隣接自治体と話し合い調整していくといった趣旨の意見を報告書に入れて欲しいです。全くサービスがなくなってしまうのは残念です。労力や時間はかかりますが、隣の市の施設を市民と同様に使える、代わりに隣の市民が当市の施

設を利用できるといった仕組みが必要です。

【委員】 物流システムも人材・サービスとニーズのマッチングなど IT 化されています。行政からすると広域連携と言いますが、民間のような枠組みのないサービスの提供の仕方であれば、自由にバランスを取ることができます。

【委員】 サントリーホールといった民間企業が作った会館やスポーツ施設はどこに住んでいようが利用できますが、公のサービスを民間に運営委託して秦野住民だけでなく皆が使えるようにする形のサービスと、絶対行政が守らなければいけないサービスとは何か、また、行政が守らなければいけないサービスでも広域的に展開できるようなものがあるのかどうか、その辺りを考えなければいけないと思います。

【委員】 ビックデータの解析も進んでいるので、どう動いているかが分かります。そのデータに基づいてマネジメントすれば良いだけですが、行政にはマネジメントする能力が残念ながらありません。携帯の移動情報を見れば、どの年齢層がどう動いているか把握できると思うので、今までの行政のサービスという概念を外すことが必要です。例えば、秦野市の施設を使うときに市民は税金を払っているので安く使えば良いですが、市外の人には差を設け、バランスをとる。施設の運営コストを割り返せば簡単に出てくるので、そういう能力のあるところにマネジメントをお任せすることを考える必要があります。

【委員】 複数の自治体が具体的にマネジメントのできる企業と話をして展開していかなければなりません。

【部会長】 今のお話は、資料 2 の（1）総括意見の「キ 公の施設の運営の在り方」で、あるいは「3 今後の行財政運営に向けて」の中で展開できればと思います。

個別意見について、御指摘や御意見はありますか。我々の報告書が職員に共有されて、とりわけ施設管理所管課がインスパイアされることが重要な目的だと思っております。結論でなくとも、職員の方が十分に考えて次のステップを踏めるものになれば良いと思います。

【委員】 問題点ですが、資料 3 で文化会館とスポーツ施設の話ですが、2つの考え方で整理されています。1つは効果額、コストの削減とサービスの向上の両方が求められています。

ところが、文化会館は効果額の設定がない状況です。自主事業で入場者の比率を上げることだけが設定されている。

片や目標が示され、片や目標が示されていない。しかし、実際には課題は 2つ求められている。実際には 2つの問題に答えなければいけないのに、そうならない。計画の初年度に担当課が目標設定して、突っ走ってしまう状況になってしまう。こうした状況を解消していくのは大きな問題です。

例えば、おおね公園の事業でスポーツ協会に指定管理で担っていただくのが

期待されているわけです。過去に一度、指定管理に出して、直営に戻していますが、再度指定管理とするときは協会に担ってもらうことを期待していると思います。

東京都心から50キロくらいの自治体の例ですが、指定管理にしたけれど、市が求めている事業をやってくれないという状況が生じています。市内の文化団体やスポーツ団体ともネットワークができているから、その指定管理者を切るというわけにはいかない。だから担ってもらいたいけれど、財政的には指定管理では厳しい。自主事業をうまく企画できなくて利用率も上がらないというジレンマに陥っています。実態としてはギリ貧状態になっている。

資料2では、指定管理にしたいと記載していますが、こうした行く末がある程度見えている段階で、あまり声高に言うのはどうなのかと思います。きちんと自主事業ができるだけの企画力を、次の見直しまでに身につけるという事業計画を持たせないと違和感があります。小手先の人件費の削減では、文化会館やスポーツ施設のような大きなハコには限界があると思います。

【事務局】 小手先の指定管理で秦野市はまさに失敗していますので、大きな課題だろうと思います。

【委員】 指定管理は公募制というのがあるにも関わらず、その自治体は非公募でした。地域に実情があるでしょうから非公募であることを否定するわけではありませんが、担っていただく以上、より良いものにしていただかなければならないということです。

【委員】 指定管理者制度の最大の問題は、自由な営業活動が許容されていないので、民間事業者が営業利益を還元できないことです。そこが致命的で、この制度の大きな問題だと思います。それを許容できるようなやり方となると、新たな制度になるかもしれませんが、そうした点は考える必要があります。他の自治体でも同じような話になっていて指定管理をめぐる状況はかなり厳しいです。

【事務局】 管理委託と比べると利用料金制である程度緩和されたはずですが、それでも厳しいのでしょうか。

【委員】 そういう意味では、資料2の4ページ、「エ 指定管理制度を前提とした施設運営」という見出しはきついです。指定管理者制度の課題が出てきている状況です。

また、公に募集しない場合は、指定管理者制度といえるのかどうか。

市民による協働運営という聞こえはよいですが、マネジメントしていくだけの形にもっていくのは、単にお金が出る以上に難しさがあります。プロ水準の運営をしてもらわなければいけないので、その辺をどういう形に任せていくのか。市民協働で、秦野市のスポーツ協会はどうか分かりませんが、そうした団体にマネジメントしてもらうのは難しいのかもしれませんが。プロの運営をしてもらわなければいけないので、どういう形に任せていくのか、現状のスポーツ協会

にマネジメント能力があるのかわかりませんが、民活に力をいれるにしても制約は多いです。

【委員】 地方自治法が余計なお世話になっているので、地方自治体を統治するスタイルが変わる必要があるかもしれません。

【部会長】 施設の管理制度は一つですが、施設というのはそれぞれに規模が違い、機能が違います。同じ陸上競技場、文化会館でも、市域に収まって中学校の運動会ができれば良いというところから、地域の大会ができればよいという施設まで、同じ概念で議論されています。それがまた話を難しくしています。

ほとんどの指定管理について非公募で平然とやっている自治体がある一方で、指定管理から直営に戻すとか、あるいは施設そのものを貸してしまうところもあります。公式はなく、一つ一つ地域の中で議論していくしかないです。

できれば今の話を踏まえた前段が置ければと思います。

議事(2) 平成28年度取組状況に基づく第3次はだの行革推進プラン実行計画全体に関する評価について

【部会長】 事務局から、資料3、資料4、資料5について、説明をお願いします。

【事務局】 — 資料説明 —

【部会長】 スケジュール的には12月と1月に実質2回会議がありますが、1月にはまとめに入ります。事務局から資料について説明がありましたが、質問等がありますか。

【事務局】 61項目についてすべて評価を頂くのは不可能ですので、総括的な御意見を頂きたい。

また、来年度のテーマ設定に向けて、課題を生み出していく中の議論をしていただきたいと思います。

評価軸の在り方ですが、3次プラン実行計画の改革項目自体がコスト削減を主眼として集められているものが多く、なかなか他の評価軸を組み合わせるのが難しい。あるいは矛盾が生じています。今後、市民ニーズを踏まえた中で行財政をどう変えていくかということに、行革も向かい合っていく必要があります。あるべき評価軸によって改革項目を変えていかなければならないというお話もありました。本日の資料3では、効果額、そして、各々の項目に設定している指標の2軸でお示ししました。時間が限られてまいりましたので、本日は評価軸について絞ってお話を聞かせていただけたらありがたいと思います。

【委員】 委員からは豊かな公共の話、施設に対する効果とサービスの効果、公と市民、民間企業と施設に対する効果、運営に対する効果、サービスの提供に対する効果というお話があり、色々な組み合わせを考えなければいけない。

今までの行政改革の進行管理シートは全国の自治体で同様のスタイルですが、

次のステップを踏むに当たっては民間のマネジメントの導入を含めて検討する方針を本年度の報告書に組み込めていけば良いと思います。簡単にはいかないと思いますが、今のような概念をどう進行管理シートに組み込んでいくか議論していく必要があると思います。

【委員】 色々な分野の改革項目がある中で、すべてを貫くような単一の評価軸は不可能であると思います。

ただ、効果額というのはあったほうがいい。財政の中期・将来見通しの財源不足額を、行革の効果額で解消するという連動が取れていればいいと思います。

指標が設定されていないものが多いと感じます。目標を設定しない限り、評価のしようがないです。進行管理シートには改革の内容と必要性しかありません。定量的なものが難しければ定性的なものでもよいのですが、この改革項目は何を目標とするのか明確にし、指標を設定する。

もう一つ、効果は事業単位で個別になっていますが、形式的には3層構造になっています。政策・施策・事業のようになっているのであれば、事業それぞれの目標に加えて、施策レベルでは何を指すのか、それが合わさった政策レベルでは何を指すのかというそれぞれの目標設定があって、それが達成できているかどうか、目的と手段を3階層で評価できるようにしておかないといけないと思います。何を軸とするかというよりは、評価の体系や目標の作り方自体を見直したほうがよいと思います。

【部会長】 まとまった項目で内部評価をして、それに対して外部の意見とすると書きやすくなります。現実の話としては所管課があって部をまたがるものが多数あり、ネックになるのではないのでしょうか。61項目にそれぞれ外部評価を付していくことに意味があると思えないので、もう少し大きなまとまりがいいです。書き方をどうしたらよいのでしょうか。

【委員】 去年の議論を踏まえて加えられた「その他の効果」の欄ですが、間接効果で、アウトカムともいえます。例えば、シェアリングエコノミーもそうですが、ソーシャル・インパクト・ボンドで、社会課題に対して資金を募って課題を解決していく。指標が明確になっているのであれば、クラウドファンディングで寄付を集め解決していくといったひも付けはできるかもしれません。指標が明確であるほどそういった使い方はできるかもしれません。ただ、それも全体を貫く評価軸にはならないと思います。

【委員】 他自治体でソーシャル・インパクト・ボンドを導入する動きがありますが、秦野市は導入を考えていますか。

【事務局】 今のところないです。

【委員】 包括的にお願いでき、民間事業者は効率性を発揮できます。

【政策部長】 上下水道部局では5年スパンの包括委託で目標値を上回れば、インセンティブを与えるということを採用しています。直営の頃よりも未収金対

策でも評価されています。

【委員】 通番 22 の上下水道事業に関わる業務の包括的な民間委託の拡大の検討ですね。

【事務局】 お客様センターを民間委託していますが、工事の検査事務など順次拡大しています。本年度、給排水工事や排水設備の完成検査に関する業務を含めた料金徴収、未収金徴収やメーター検査を含め包括的に委託をしたところです。

【委員】 そのような効果額がはっきり出たものや成果が上がったものを 10 項目程度ピックアップして例示すれば、成果が出ていることが市民にも見えるのではないのでしょうか。このような膨大なシートでは市民は読み取れないです。

【事務局】 職員のモチベーションの向上や市民への見せ方についても、単純で分かりやすい指標は付されるべきと思います。

【部会長】 委員がおっしゃるように、何らかの指標を持たないと評価につながりません。数値化された指標を持つことも必要ですが、定性的なものでもないと、行政改革と言いがたいです。

また、これも委員が言われていますが、報告書を見る職員や市民にとって納得いただける成果が報告書の記載にいくつもあって欲しい。

関心のある分野について個別の進行管理シートを見てもらうのはよいですが、その前に何かほしいところです。特記事項として出すだけでは弱いと思うので、いくつか評価の軸あるいは項目を我々で挙げるとよいです。

3 次プラン実行計画の視点である「身の丈に合わせた行政経営、担い手の最適化、入るを量る施策、出づるを制する改革、質的改革」5 つをブレイクダウンしていくか。あるいはそのなかでうまくいった例、うまくいかない例を出していくか。例の中からコメントを入れていくやり方だとまとまると思います。

【事務局】 身の丈に合わせた行政経営などは行革プランの視点として 5 つありますが、この視点に合わせた自己評価や内部評価は現状行っていません。この視点というのは政策から作られたものではなくて、短冊状に挙げた改革項目を整理するためだけの便宜上のものです。総合計画などとは違います。視点ごとに実施状況を整理してお示しすることはできます。

今回は、進んでいない項目に対し、違った角度の意見を頂く、あるいは取組み自体に別の手法や考えがある等の意見を頂きたいと思います。その一つの目安として資料 3 で 2 軸評価を用意させていただきました。

また、資料 4 の 1 ページから 5 ページで進捗を示しています。共有（シェア）が大きなキーワードになってくるかと思いますが、2～3 の項目をピックアップして例示していただきながら御意見を伺うような形にしたいです。

【委員】 資料 4 の 1 ページから 5 ページは、5 つの視点やその下の単位で事業の状況が一覧で分かりやすいです。実施状況と効果額、指標の状況を合わせて見たいです。

【事務局】 A 3 横で対応します。

【委員】 資料 3 で「効果額達成」したものについてはその理由、「未達成」だったものは何がネックだったのか、「設定なし」についてはどういう状況で今後どう検討していくのかを事務局のほうで概括的にまとめてもらえますか。

【事務局】 未達成の理由もバラバラです。今回、指定管理に関するものが「検討状況を踏まえ設定」の項目でひとまとまりになるので意見をもらえますが、他は、例えば、民間委託の項目などはうまくいっているところとそうでないところとバラバラです。

【委員】 共通項を拾うというより、成功したのは何で、うまくいかないのは何とすれば良いですが。

【事務局】 説明の中で例示を挙げたいです。

【委員】 目的と手段を整理するのは来年度以降にお願いします。

【部会長】 次回で意見をまとめていただき、1 月の最終回には報告書を確認し、今期を終わるという段取りで進めていきたいと思います。

議事(3) その他

【部会長】 それでは議事(3)その他へ移ります。各委員から何かございますか。なければ、事務局から、連絡事項の確認等をお願いします。

—意見等なし—

【事務局】 — 日程調整 —

【部会長】 それでは本日は以上で終わります。ありがとうございました。

—閉会—