

第 3 次はだの行革推進プラン実行計画  
平成 2 9 年度進行状況等評価結果報告書

(案)

平成 3 0 年      月  
秦野市行財政調査会

## 目次

1	平成29年度進行状況等評価に当たって	・・・1
2	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	・・・2
(1)	平成28年度進行状況等の概要について	・・・3
ア	実行年度や効果額の設定状況	・・・3
イ	効果額の達成状況	・・・3
ウ	指標の達成状況	・・・4
(2)	第3次はだの行革推進プラン実行計画全体に関する総括意見	・・・5
(3)	個別事項について	・・・6
(4)	その他	・・・6
3	テーマ「『公の施設』の運営」に関する評価	・・・7
(1)	「『公の施設』の運営」をテーマとした理由	・・・7
(2)	「『公の施設』の運営」に関する評価の進め方	・・・8
(3)	「『公の施設』の運営」に関する総括意見	・・・9
(4)	「『公の施設』の運営」に関する施設別意見	・・・17
ア	おおね公園	・・・18
イ	文化会館	・・・21
ウ	カルチャーパーク総合体育館	・・・23
エ	カルチャーパーク	・・・25
オ	鶴巻温泉弘法の里湯	・・・28
4	今後の行財政運営に向けて求められる考え方	・・・31
(1)	減分の配分の先に何があるのか	・・・31
ア	本市の目指すべき方向性——「縮充社会」	
イ	公共領域の新たな担い手を探求すべき	
ウ	シェアリングエコノミー、民間によるマネジメントの可能性	
(2)	評価軸はどのように定めればよいか	・・・32
(3)	その他	・・・33
	附属資料	・・・

# 1 平成29年度進行状況等評価に当たって

第3次はだの行革推進プラン実行計画（対象期間：平成28年度～32年度。以下、「3次プラン実行計画」という。）は、秦野市総合計画後期基本計画に掲げる「行財政改革の推進」を着実に進めるための、秦野市の行財政改革に関する計画である。

その内容は、61の改革項目を、「身の丈に合わせた行政経営の推進」、「担い手の最適化の推進」、「入るを量る施策の推進」、「出づるを制する改革の実行」、「質的改革の取組み」といった5つの改革の視点によって整理したものとなっている。

秦野市行財政調査会行革推進専門部会（以下、「当部会」という。）は、3次プラン実行計画の進行管理を担っており、外部の視点からその取組みを支援するものである。

当部会が行う平成29年度の進行状況等評価は、計画期間の初年度である平成28年度の実績を踏まえ、3次プラン実行計画全体を見渡した上で総括的に行う評価と、テーマを設定し、テーマに沿って集中的な審議を行う評価の2つを実施した。

また、評価を行う中で、秦野市の今後の行財政運営に役立つと思われる考え方についても可能な限りとりまとめ、本報告書によって提言することとした。

## （3次プラン実行計画に係る当年度進行状況等評価の概要と本報告書の範囲）

3次プラン実行計画  計画期間 28～32年度  5つの視点で整理された61の改革項目	秦野市	当部会
	自己評価及び内部評価 ・改革主管課による自己評価 ・庁内委員会による内部評価	外部評価 ①3次プラン実行計画全体に関する評価 ②テーマ「『公の施設』の運営」に関する評価  今後の行財政運営に向けて求められる考え方

本報告書

## 2 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

本項では、3次プラン実行計画の平成28年度進行状況等を確認し、計画全体に関する評価として総括的な意見を述べる。

なお、評価に当たっては、事務局から3次プラン実行計画の平成28年度実績に基づく自己評価・内部評価等必要な資料の提供を受け、検討を行った。

(1) 平成28年度進行状況等の概要について

ア 実行年度や目標効果額の設定状況

3次プラン実行計画の61の改革項目のうち、平成28年の策定時点で実行年度や目標効果額が設定されていない(「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」としている)項目が13項目ある。

イ 効果額の達成状況

61項目の改革項目中、平成28年度を実行年度としていたものは、41項目ある。そのうち、目標効果額が設定されているのは21項目であった。

その達成状況を見ると、目標効果額を達成できたものは12項目、達成できなかったものは10項目であり、平成28年度の目標額3億2,952万1千円に対して、実績額2億6,439万5千円(目標には6,512万6千円不足、達成率80.2%)であった。さらに、実績計上(目標効果額を設定せず、実績のみ計上する)としていたものは4項目あるが、1項目を除き効果額を計上している(総額1億7,704万2千円)。

(効果額の達成状況)

全61項目 ※このうち当年度を実行年度としていたのは41項目	当年度目標効果額 設定あり 21項目	目標達成 12項目	目標 329,521千円
		未達成 10項目	実績 264,395千円
			差額 65,126千円
			達成率 80.2%
	設定なし 20項目	実績計上4項目 ※実際に計上したのは3項目	実績 177,042千円
		—	—

## ウ 指標の達成状況

平成28年度を執行年度としていた41項目のうち、指標が設定されているのは32項目であった。

指標の目標値を達成できたものが14項目、複数の指標値を定めており、その一部は達成できたものが7項目、未達成が8項目であった。また、目標値を上回ればよいのか、下回ればよいのか単純に判断ができないものが3項目あった。

なお、指標が設定されていない項目が29項目あるが、このうち6項目には目標効果額も設定されていない。

### (指標の達成状況)

全61項目 ※このうち当年度を執行年度としていたのは41項目	当年度指標設定あり 32項目	目標達成
		14項目
		一部達成
		7項目
	設定なし 29項目 ※このうち6項目は目標効果額も設定されていない	未達成
		8項目
		その他
		3項目
		—

## (2) 3次プラン全体に関する総括意見

### ア 改革項目の目標を明確にすること

#### (ア) 効果額、指標ともに設定がない項目について、目標を定めること。

3次プラン実行計画に掲げる改革内容及び同実行方針で説明している改革の必要性を確認し、目標を明確にすべきである。

#### (イ) 指標は、得ようとする効果に即して定めること。

コスト削減とサービス向上を求めているにも関わらず、目標設定が効果額のための項目がある。サービス向上の効果を測定できる指標の設定を検討すべきである。

### イ 実行年度を設定すること

実行年度や目標効果額が設定されていない(「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」としている)項目が13項目ある。このうち3項目について、進行管理の初年度となる本年度、テーマ「『公の施設』の運営」に関する評価を通して取組みの支援を行った。

計画期間の中間年度となる平成30年度には、実行年度を設定すべきである。設定できない項目については、検討状況を明らかにし、課題を明確にすべきである。

### ウ 財政との連携を図ること

3次プラン実行計画の目標効果額は、財政推計に反映され、総合計画後期基本計画策定の前提となっている。このことを踏まえ、今後も財源不足の解消策として連携を図るべきである。

### エ 公共領域の新たな担い手の発掘や、民間によるマネジメントの導入の検討を行うこと

各項目の取組みを進める具体的な手法として、公共領域の新たな担い手の発掘や、シェアリングエコノミーのような、民間によるマネジメントも対象とする含める余地がないか検討すること。

(調整中)

### (3) 個別事項について

(調整中)

### (4) その他

#### ア 効果的な進行管理となっているか検証を行うこと

秦野市は、これまでも進行管理について様々な見直しを行っているが、改革項目ごとに詳細な評価を実施するという方法にとらわれず、5つの視点ごとに目標を設定し、評価を行うなど、引き続き、より効率的・効果的でメリハリある進行管理を検討すべきである。

#### イ 改革内容の見直しについて

前述の(2)エで、既に3次プラン実行計画に掲げている改革項目の推進に当たって検討すべき事項としても挙げたが、公共領域の新たな担い手の発掘や、民間によるマネジメントを導入するという視点を持って行うべきである。



### 3 テーマ「『公の施設』の運営」に関する評価

本年度は当部会で次のテーマを定め、3次プラン実行計画から3つの改革項目を取り上げ、集中的に検討を行った。

その結果を踏まえ、総括意見及び施設別意見を述べる。

#### 3次プラン実行計画平成29年度進行状況等評価におけるテーマ

##### 「公の施設」の運営

No.2-1-12 指定管理者制度を含む民間委託等の検討（おおね公園）

No.2-1-13 指定管理者制度を含む民間委託等の検討（文化会館、総合体育館）

No.2-1-14 指定管理者制度を含む民間委託等の検討（弘法の里湯）

#### (1) 「『公の施設』の運営」をテーマとした理由

3次プラン実行計画は、新はだの行革推進プラン（計画期間：平成23年度～平成27年度。以下、「前プラン」という。）に掲げた改革項目で、計画期間内に未実施あるいは一部実施であったものが継承されている。

前プランで未実施や一部実施だったために3次プラン実行計画へ継承した項目は、今後も改革が進まないことが予想されるため、当部会は、進行状況を明らかにし、検証を強化するよう進言してきた。

また、3次プラン実行計画の改革項目には、改革の実行年度や目標効果額が設定されていない項目（「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」）がある。これについても、早急に具体的な内容を明らかにするよう意見を述べてきた。中でも、「指定管理者制度を含めた民間委託等の検討」を行うとする改革項目（項目No.2-1-12 おおね公園、同2-1-13 文化会館・総合体育館、同2-1-14 弘法の里湯。いずれも未実施で継承されている。）については、今後の施設運営の在り方を抜本的に検討する必要を指摘した。

そこで、3次プラン実行計画の進行状況等評価において、「『公の施設』の運営」を本年度のテーマとして掲げ、指定管理者制度を含めた民間委託等の検討を行うとする改革項目を中心に評価を実施し、改革の取組みを支援することにした。

(2) 「『公の施設』の運営」に関する評価の進め方

秦野市行政経営課及び各施設所管課に資料提供を求めたほか、各施設所管課へのヒアリングや現地視察を実施し、審議を行ったものである。

実施日	内 容
平成 29 年 8 月 9 日（水）	文化会館、総合体育館ほかカルチャーパーク現地視察等 ・ 施設管理課から概要説明 ・ 質疑応答 ・ 現地視察
平成 29 年 10 月 13 日（金）	おおね公園、弘法の里湯現地視察等 ・ 施設管理課から概要説明 ・ 質疑応答 ・ 現地視察
平成 29 年 11 月 24 日（金）	視察結果を踏まえた審議



視察の様子（平成 29 年 10 月 13 日 おおね公園）

### (3) 「『公の施設』の運営」に関する総括意見

行政が公共を独り占めしないという発想が重要である。

今後、人口減少・少子高齢化はますます進展し、税収が減る一方、社会保障関係経費は増え続けると見込まれている。

しかし、こうした局面にあっても、真に必要なサービスを市民が享受できる社会であってほしい。人口や税収が縮小しても、だからといって貧しくはない、変化に対応した「縮充」のまちづくりが必要である。

自治体がこれまで提供してきたサービスのすべてを提供し続けていくことは難しく、地域の営みや民間の経済活動、あるいはその中間領域が補完していくという視点を持つことは必須である。また、民間の経済活動に補完させる場合においては、民間事業者の競合から創意工夫が生まれる可能性があり、地域経済の活性化及びこれによる税収増を促進するという効果も期待できる。

「公の施設」の運営に当たっても、公共性を行政の占有から開放することで、市民がより豊かな公共を得られるよう発想を転換することが重要である。

行政サービス全体の中で、「公の施設」の運営を捉え、真に必要な施設を見定めるべきである。

行政の経営資源としては「ヒト・モノ・カネ」が挙げられ、これらの経営資源を活用し、行政サービスを住民に提供している。

「ヒト」は、あらゆる行政サービスの提供や、その前提となる施策や事業の企画立案、推進に欠かせない経営資源であり、「ヒト」が主体となる行政サービスとしては、証明書等の交付、相談業務等がある。一方、「カネ」が主体となる行政サービスには補助金、交付金等、そして、施設という「モノ」を介した行政サービスの代表例に、「公の施設」の運営がある。

そのため、ある施設の運営について捉えるときは、秦野市が提供する行政サービス全体の中で、長期的な経営方針に基づいて捉え、優先順位を付け、調整・選択していくべきである。

例えば、中学校の部活動をスポーツ施設に集約して本格的な指導を行う

など、分野を横断した施策の検討も行った上、コストをかけてでも維持すべき施設を見定め、その施設を維持できるよう行政サービス全体、あるいは公の施設全体で調整していく必要がある。

人口減少等を見越せば、優先度の高い施設を維持するために、他の施設の売却、統廃合、スペックダウンも覚悟すべきであるし、前述のように行政だけで公共を担うという考え方に捉われず、真に行政サービスを提供する場として運営していくべき施設を見定めることが望ましい。

**「身の丈に合わない施設」となりかねない施設の現状を市民と共有し、どの施設をどのように維持していくか、具体的な将来像を市民とともに描くべき時期が来ている。**

公共施設の運営は、経営資源である「モノ」(施設)を介した行政サービスであり、行政サービスの需要の多寡にかかわらず、その施設の維持には一定のコストを要する。

人口増加時代に建設され、市民利用に供されてきた施設は、人口減少時代に転じると「身の丈に合わない施設」となりかねず、その場合、市民に過大な維持費負担を求めることとなる。この認識を市民と共有し、公共施設再配置計画の取組みを進め、施設の老朽化がさらに深刻な状況となる前に、「真に必要な施設(サービス)を残す」という視点から、どの施設をどのように維持していくか、その将来像を描くべき時期が来ている。

以上を踏まえて、次の7点を付け加える。

**ア 具体的な将来像を描くため、施設運営の財務実態をフルコストで把握すること。**

行政サービスのコストを実態的に把握するためには、人件費なども加えたフルコストにより算出すべきである。とりわけ「公の施設」の運営では、減価償却費相当額、修繕費・更新費など、施設そのものに由来する支出が大きく影響することから、その財務実態をフルコストで把握することはもはや当然のことといえる。

今回の評価に当たっては、施設ごとの収支状況をフルコストで示すよう資料提供を求めた。今回取り上げていない施設についても同様にフル

コストにより実態を把握すべきである。

こうして示される施設の収支状況は、人口減少時代においてどの施設をどのように維持していくかを見定めるための材料であるが、その中にロス（不要な経費）がないか見直し、コスト（必要経費）との峻別を行うことも当然に必要である。

なお、使用料等の減免は、本来収入するはずの額を収入しないことであり、対象者に対する実質的な補助金ともいえる。このような視点から、行政サービスのコストとして引き続きその在り方を検討すべきである。

**イ 中長期的視点で修繕費見込みを把握し、施設横断的に対策を講じるため、長期修繕計画が必要である。**

建物の耐用年数は40年、50年と長期であるが、現在秦野市が備えている修繕計画は短期間のものでしかない。

大規模修繕や更新のための経費を支出しなければならない時期を把握し、それに要する費用と財政的な制約の兼ね合いの中で対応可能な金額を見定めた上、築年数が近い施設・設備の大規模修繕が一斉に生じることのないよう中長期的かつ施設横断的な視点で対策を講じるため、長期修繕計画が必要である。

その策定に当たっては、実際の施設運営の経験に基づき、劣化の速度を反映するなど、より具体的な計画とすべきである。

施設の更新又は廃止までを捉えた長期修繕計画は、先に述べたフルコストによる実態と併せて、市民とともに「公の施設」の運営を考える際にも必要不可欠なデータとなる。

**ウ 施設の設置は税負担、維持管理は受益者負担で賄うことが基本と考えること。**

現時点において、秦野市が数多くのハイスペックな施設を保持している以上、今後も修繕費や維持管理費の確保が課題となることは想像に難くない。施設の設置は税負担で賄われるとしても、維持管理費は減価償却費相当額を除いて収支が合うよう、受益者負担で賄われるのが基本であると考えること。その上で、現状の維持管理にどれだけの税負担を行っているか市民に対して示すべきである。

## エ 官民連携を前提とした運営手法検討を行うこと。

今後、人口減少・少子高齢化が進む中では、行政自らが行うサービスの縮減を図る一方、縮減した領域の担い手を、地域や民間事業者とともに新たに創造していく取組みが必須である。この点を考えれば、指定管理者制度の導入をはじめとした官民連携は基本であり、直営とする場合こそ、その理由の説明責任が課されているという認識に立つべきである。※

また、官民連携に当たって、検討対象となる施設や、検討事項及び検討の優先順位を定めたガイドラインを策定すべきである。

その際、過去にスポーツ施設に指定管理者制度を導入し、その後、直営に戻した経験も検討に生かすべきである。

さらに、連携先の「民」を検討するに当たって、自治会館のように小規模で地域住民との距離が近い施設ほど、住民が直接管理・運営することでその使い方に合った管理・運営が実現されやすいことを考慮してほしい。そのため、「秦野市公共施設再配置計画第1期基本計画後期実行プラン」及び3次プラン実行計画で取り組んでいる児童館及び老人いこいの家の地域移譲で得られた各現場の経験を持ち寄り、ガイドラインの策定に生かすことも重要である。

なお、指定管理者制度の導入検討に当たっては、次の点にも留意してほしい。

### 《指定管理者制度の導入検討に当たっての留意点》

#### I 基本的な確認事項

- 1 「公の施設」は、目的や利用方法等、条例による制約がある点が民間施設と異なる。民間事業者にとっては不自由であることを認識する。
- 2 行政には、これまでの施設運営によって培ってきたノウハウや、数多くの公共施設を抱えるスケールメリットがある。
- 3 指定管理者制度の導入がコスト削減や、サービス向上をもたらすとは限らない。
- 4 導入の適否を判断できる公式のようなものはなく、地域の中で施設ごとに検討する必要がある。

#### II メリットを獲得するために工夫すべきこと

- 1 指定管理の場合、候補者選定に当たって運営能力を担保する必要がある。ビルメンテナンス事業者、スポーツ機器事業者など、分野に応じて

行政よりも秀でたノウハウやスケールメリットを有する事業者等も多く存在するので、施設の特性に合った事業者等を指定管理者とすることができれば、コストやサービスの面でのメリットが得やすい。

2 施設に身近な市民・利用者団体を指定管理者とする場合は、利用者のニーズを反映しやすい。ただし、経営、施設管理及び自主事業運営を行う能力の検証が必要である。

3 市民・利用者団体とビルメンテナンス事業者等専門事業者との共同事業体であれば、互いの長所を活かし合い十分な運営能力を確保しやすい。

### Ⅲ 導入のメリット

1 職員を配置している施設に指定管理者制度を導入する場合、職員削減のコストメリットに代えて、「ヒト」を主体とした行政サービスの提供へ職員を配置替えすることを選ぶこともできる。

2 指定管理者が自主事業を実施して得た収益の一部から施設の維持管理費負担の低減が図られる可能性がある。

### Ⅳ 導入のデメリット

1 指定管理の場合は、指定管理者候補者選定やこれに付随する業務のための人件費がかかる。

※ 直営の場合は、臨時職員や特定職員（非常勤職員）の採用等労務管理または委託契約の監理のための人件費がかかる。

2 指定管理の場合で、利用料金制を導入するときは、利用料金が指定管理者のインセンティブになると同時に、市の収入から消える。指定管理者の収入になる。

3 指定管理者の経営に影響を与えるため、臨時的な行政利用や修繕に関しても、市が直接管理する施設ほど融通が利かないことが想定できる。

### Ⅴ その他

指定管理者制度の導入によりコストの増加とサービスの向上が同時に見込まれる場合、向上するサービスは、直営との差額に見合うかどうか比較検討を行うこと。

※ 秦野市公共施設の再配置に関する方針（平成22年10月策定）及び秦野市公共施設再配置第1期基本計画（平成23年3月策定）にも官民連携の概念を取り入れた効率的な施設の管理運営を行うことが定められ、同計画後期実行プラン（平成28年3月策定）では、秦野市の人口は国が規定の策定を要請するに当たって基準としている20万人を下回るものの、PPP/PFI手法導入を優先的に検討するための規程を設けるとしている。この点も踏まえ、具体的な検討においても官民連携を基本とすべきである。

**オ シェア（共有・分担）の概念を取り入れ、利用者増加・稼働率向上により財源を確保し、維持費負担の低減を図ること。**

秦野市民以外の利用を促進する仕組みを検討し、施設の稼働率を高め、維持費の財源を確保すべきである。

(ア) 広域連携による利用・管理形態

複数の自治体の住民で施設を広域的に利用し、それぞれの自治体が費用を分担する。複数自治体で包括的に施設の再配置を検討し、運営費や修繕費を圧縮することも考えられる。

自治体ごとに立派な施設を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、共用するという可能性も考えるべきである。

(イ) シェアリングエコノミーの導入

民間活力及びITを活用し、広く市内外の利用者を掘り起こし、稼働率の向上を図る。

なお、公共施設以外にその機能を代替できる施設があれば、シェアリングエコノミーは、それらと（他自治体の施設をも含めた）公共施設を併せ、豊富な選択肢を市民へ提示する可能性を有している。

※ シェアリングエコノミーについては本報告書の「3 今後の行財政運営に向けて」で別に項を設けて触れる。

**カ ネーミングライツの導入、駐車場の有料化、委託契約の包括化などに積極的に取り組み、維持費負担の低減を図ること。**

あらゆる手段を講じて維持費負担の低減に努めることは当然である。積極的に検討し、取り入れること。

(ア) ネーミングライツの導入

複数施設をパッケージ化することでネーミングライツの商品価値を高める工夫も考えること。

(イ) 駐車場の有料化

施設の条件や採算性にもよるが、有料化を前提に検討し、維持管理費の財源とする。この場合において、土日のみの有料化や、機械の設置にとらわれず委託での係員配置による料金徴収方式も選択肢とする



こと。

(ウ) 包括的な業務委託によるコスト縮減

現状では非常に多くの細々とした業務委託がある。施設単独での関連業務の包括化はもちろん、複数施設の同種業務をまとめて委託することでスケールメリットを獲得し、発注労務にかかる人件費を含めてコスト縮減を図ること。

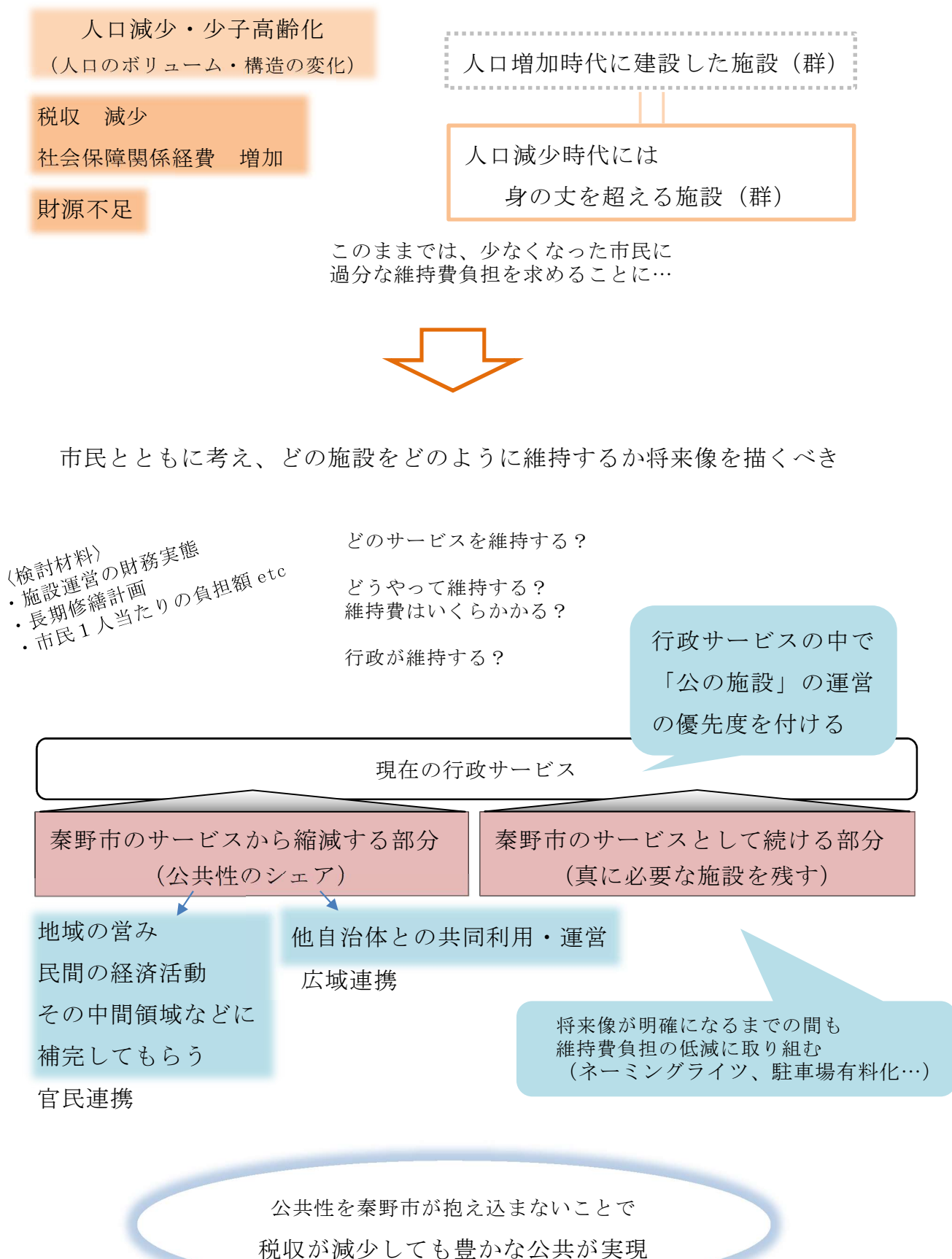
**キ 市民とともに考え、取り組むこと。**

人口減少・少子高齢化が進展する中、行政サービスの在り方は、ワークショップを活用するなど、市民とともに考える姿勢が強く求められる。

そのためには、市民と情報を共有する取組みが重要である。施設運営についても、フルコストでの施設の収支状況や長期修繕計画をはじめとした情報を整理し、こまめに、分かりやすく情報を発信し、市民とともに課題解決を図る姿勢が重要である。

特に、運営コストの大きな施設は、市民一人当たりの負担額を公開した上で、その負担の妥当性を確認し、公共施設再配置計画などに反映する必要がある。

## 総括意見イメージ図



(4) 「『公の施設』の運営」に関する施設別意見

「指定管理者制度を含めた民間委託等の検討」を掲げ、改革の実行年度や目標効果額が設定されていない(「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」) 3項目について、その取組みの対象とされている施設(おおね公園、文化会館、カルチャーパーク総合体育館及び弘法の里湯。いずれも平成29年度現在は秦野市直営、一部業務を民間委託している。)について、個別に意見を付記する。

なお、文化会館及び総合体育館の項に関連し、カルチャーパークの項目を別に設けることとする。

## ア おおね公園

※スポーツ施設部分

### ○施設の現状

- ・ 平成 14（2002）年度建設、築 15 年
- ・ 建設費用 **【確認中】**
- ・ 年間利用者数 17 万 8,385 人（平成 28 年度）
- ・ 施設運営に係るコスト（平成 28 年度）

収支 △1 億 851 万 7,022 円 [市民 1 人当り △667 円]	
総収入額 3,514 万 3,478 円 うち使用料及び手数料 3,357 万 2,496 円	総支出額 1 億 4,366 万 500 円 うち人件費 2,396 万 3,339 円 うち物件費 1 億 1,939 万 4,709 円 うち減価償却費相当額 3,561 万 8,982 円

- ・ 人員体制（平成 28 年度）

正規職員	正規職員（短時間再任用）	非常勤職員	臨時職員
1	0	<b>【確認中】</b>	<b>【確認中】</b>

## ○課題

- ・ 東日本大震災等の影響により公園の地盤が傾き、排水設備の不具合が生じているほか、テニスコートの亀裂が深まったままである。
- ・ 温水プールは湿気により建物、設備ともに劣化が激しい。設備の更新には多額の費用を要すると見込まれる。
- ・ 平成28年度おおね公園スポーツ施設部分の光熱水費は、総支出額の2割弱、2,600万円程度である。特に温水プールは、水温、室温維持の電気料金あわせて1日4万円程度かかっている。
- ・ 温水プールの利用者は時間帯によってばらつきがある。

## ○補足

- ・ おおね公園は、総合体育館、中央運動公園及び中央こども公園、立野緑地庭球場及びサンライフ鶴巻と合わせて、平成18年度～20年度の3年間、財団法人秦野市スポーツ振興財団（以下「スポーツ振興財団」という。平成28年4月1日から秦野市体育協会と統合し、公益財団法人秦野市スポーツ協会（以下「スポーツ協会」という。）となり、スポーツ振興財団は解散した。）の指定管理としたが、平成21年度から直営に戻している。
- ・ 秦野市は、スポーツ協会に指定管理させることも選択肢として、平成31年度までは状況をみたいと考えている。
- ・ 駐車場は、公園内に降った雨を一時的に留め、河川に流すまでの時間調整をする機能（遊水地的機能）を持っている。

## ○意見

- ① 築15年であるが、温水プールを擁していることで建物・設備とも劣化が激しい。施設の特性によって単年度の減価償却費相当額を大きく捉えるような認識を持ち、早急に中長期的な修繕計画を策定する必要がある。
- ② 中長期的な視点で検討し、財政的制約により維持が難しければ、ネーミングライツの導入や委託の包括化など維持管理費負担の低減に向けた具体的方策を講じなければならない。
- ③ 維持補修費の積み立てや、施設の劣化速度に見合う料金設定とするといった財源確保策を具体的に検討すること。

特に温水プールについては、支出の2割を占める光熱水費の縮減に積極的に取り組むべきである（例えばESCO事業の導入など）。
- ④ 温水プールの維持補修費が大きいため、秦野市全体でのプールの一体的なマネジメントが必要である。
- ⑤ 地域経済の活性化及びこれによる税収増を促進するという観点から、トレーニングルームなどは、行政サービスとして行う意義を問い直す視点も必要である。
- ⑥ それでも改修費等を捻出する見込が立たなければ、市民利用者に補助券を交付するなどの市民の利便性確保や、駐車場の遊水地的機能の確保を条件とするなど工夫した上で、売却も視野に入れる覚悟が必要である。
- ⑦ 民間活力の導入に当たっては、カルチャーパーク総合体育館など他の施設と一体的に検討することが必要である。
- ⑧ 指定管理者制度の再導入に関しては、検討が長期化し、時期を逸することがないように十分注意すること。スポーツ関連事業者やビルメンテナンス事業者を組み合わせたJVであれば、現時点でスポーツ協会単独では不得意とする業務も十分担える可能性がある。

施設を利用する市民と、施設に関連した専門領域を持つ事業者の双方の長所が発揮されるような組み合わせを検討すべきである（NPOと民間スポーツ事業者による共同事業体が指定管理している他自治体の例が参考となる）。特に、事業者については大規模改修に備えた運営費節減に向けて、スポーツ機器メーカーなどとの共同事業ができないか具体的に検討すべきである。

## イ 文化会館

### ○施設の現状

- ・ 昭和 55（1980）年度建設、築 37 年
- ・ 建設費用 36 億 8,995 万 1,300 円 ※建物のみ
- ・ 年間利用者数 20 万 6,097 人（平成 28 年度）
- ・ 施設運営に係るコスト（平成 28 年度）

収支 △2 億 4,121 万 1,800 円 [市民 1 人当たり △1,482 円]	
総収入額 2,942 万 5,030 円 うち使用料及び手数料 2,660 万 9,327 円	総支出額 2 億 7,063 万 6,910 円 うち人件費 4,489 万 9,565 円 うち物件費 2 億 1,434 万 8,686 円 うち減価償却費相当額 8,117 万 8,928 円

- ・ 人員体制（平成 28 年度）

正規職員	正規職員（短時間再任用）	非常勤職員	臨時職員
5	1	【確認中】	【確認中】

### ○課題

- ・ 築 37 年が経過し、経年劣化が進んでいる。
- ・ 減価償却費相当額及び維持補修費が支出全体の 3 割を占めており、修繕にかかる負担が大きい。
- ・ 平成 31 年度から電気設備の更新など大規模改修が予定されており、相当な税負担が見込まれる。
- ・ 委託が可能な使用承認に関する事務手続き、使用料徴収、還付などの業務を正規職員が担っている。

## ○意見

- ① 平成31年度から大規模改修が予定されているという点で、今回個別に議論の対象となった4施設のうち最も今後の運営方法の検討を急ぐべき施設である。

今後、予定している改修の前に、建物躯体及び設備の点検、調査を行い、長期修繕計画を策定した上で、中長期にわたるコストを算出し、施設運営の在り方を検討すべきである（特に、大ホールについては、その利用状況と改修費用を勘案し、市民とともにその在り方を検討する必要がある。）。

- ② 複数回使用団体等（リピーター）の有無を踏まえた利用者の実数、リピーターの使用頻度などに基づき、専有化の実態に目を向け、利用と負担の公平性を確保できているか確認すべきである。

- ③ 自主事業こそが文化会館の存在価値を示す重要な事業である。JVによる指定管理や、包括委託なども視野に入れ、自主事業の担い手のあり方についてもより柔軟に検討するべきである。

現在、自主事業の企画運営を担っている文化会館事業協会と施設管理を専門とする民間事業者とのJVによる指定管理なども可能性として考えられる。

- ④ 直営を継続するとしても、文化会館を直営で運営することの価値を再定義し、事務の棚卸しを行った上で、業務のさらなる委託化を推進すべきである。

- ⑤ 施設目的との整合性の観点から、減免制度の適切な運用に努めるとともに、引き続き検証を行うこと。



## ウ カルチャーパーク総合体育館

### ○施設の現状

- ・ 平成 8（1996）年度建設、築 21 年
- ・ 建設費用 61 億 9,485 万 6,720 円 ※建物のみ
- ・ 年間利用者数 32 万 197 人（平成 28 年度）
- ・ 施設運営に係るコスト（平成 28 年度）

収支 △2 億 1,033 万 4,830 円 [市民 1 人当たり △1,292 円]	
総収入額 3,525 万 3,421 円 うち使用料及び手数料 3,172 万 5,230 円	総支出額 2 億 4,558 万 8,251 円 うち人件費 2,500 万 1,343 円 うち物件費 2 億 1,984 万 5,052 円 うち減価償却費相当額 1 億 3,628 万 6,847 円

- ・ 人員体制（平成 28 年度）

正規職員	正規職員（短時間再任用）	非常勤職員	臨時職員
1	1	【確認中】	【確認中】

### ○課題

- ・ 会議室を除いて施設の稼働率は全時間帯において良好であるが、施設のキャパシティから現状を超える利用者数の増は難しい。

### ○補足

- ・ 平成 18 年度～20 年度の 3 年間、スポーツ振興財団の指定管理としたが、平成 21 年度から直営に戻している（おおね公園の項参照）。
- ・ 現在、施設の管理運営を行う職員のほか、スポーツ協会の事務室があり、その職員も駐在している。

## ○意見

- ① 現状を超える利用者数の増が難しいのであれば、利用者数以外に施設運営の効果指標を設定する必要がある。
- ② ネーミングライツ、業務委託、指定管理者制度の導入など民間活力の導入に当たっては、カルチャーパーク全体としての検討や、おおね公園など他施設との一体的な検討が必要である。
- ③ 指定管理者制度の再導入に関しては、スポーツ協会に担わせるのであれば、スポーツ関連事業者やビルメンテナンス事業者を組み合わせたJVを募るなど、施設を利用する市民と、施設に関連した専門領域を持つ事業者の双方の長所が発揮されるような工夫を行うべきである。特に、事業者については大規模改修に備えた運営費節減に向けて、スポーツ機器メーカーなどとの共同事業ができないか具体的に検討すること。（おおね公園の項参照）
- ④ 直営を続けるとしても、カルチャーパークなどと施設横断的に業務を包括し、委託におけるスケールメリットを獲得するよう努めること。  
また、特に稼働率の低い会議室について、ITを活用したシェアリングエコノミーを取り入れるなど稼働率の向上を図ること。
- ⑤ 地域経済の活性化及びこれによる税収増を促進するという観点から、トレーニングルームなどは、行政サービスとして行う意義を問い直す視点も必要である。

## エ カルチャーパーク

カルチャーパークは、秦野市平沢（秦野駅及び渋沢駅の間）に位置し、文化会館、図書館、総合体育館、陸上競技場、野球場、庭球場及び水泳プール、中央こども公園、みずなし川緑地(一部)、みずなしがわさぼう公園及びじょうや児童遊園地で構成される広さ約31ヘクタールに及ぶ一体的施設である。

文化、スポーツ及びレクリエーションの場を一体的に市民及び滞在者に提供することにより、公共の福祉を増強し、持続可能で活力のあるまちづくりに役立てるため、平成23年度から27年度にかけて再編整備された。

## ○施設の現状

- ・ 昭和50（1975）年度建設 ※中央運動公園
- ・ カウントしていないため年間利用者数は不明
- ・ 施設運営に係るコスト（平成28年度）

<p>収支 △2億7,695万56円</p> <p>[市民1人当たり△1,701円]</p>	
<p>総収入額 2億2,046万956円</p> <p>うち使用料及び手数料</p> <p>2,081万6,562円</p>	<p>総支出額 4億9,741万1,012円</p> <p>うち人件費 3,866万3,152円</p> <p>うち物件費 1億2,108万9,136円</p> <p>うち減価償却費相当額</p> <p>958万9,179円</p>

- ・ 人員体制（平成28年度）

正規職員	正規職員（短時間再任用）	非常勤職員	臨時職員
4	0	【確認中】	【確認中】

## ○課題

- ・ 秦野駅からのアクセスは比較的良好だが、他の地域からのアクセスは車がないと不便である。
- ・ テニスコートのつぎはぎや文化会館内部の改修が追いつかないなど、施設の損耗のペースに維持補修が追いついていない。

## ○補足

- ・ 平成23年度～27年度にかけて再編整備を行った。
- ・ 水無川を挟んで定住化促進住宅「ミライエ」に面している。
- ・ 敷地の大部分が、都市計画公園である。
- ・ 敷地の一部は国有地の無償貸与を受けており、管理運営費を上回る収入を得た場合は、買い取りを求められる可能性がある。
- ・ 構成施設のうち、総合体育館、中央運動公園及び中央こども公園は、平成18年度～20年度の3年間、スポーツ振興財団の指定管理としたが、平成21年度から直営に戻している（おおね公園の項参照）。

## ○意見

- ① 市民の誇りとなる素晴らしい施設であるが、改修が追いつかないなど既に歪みが出ていることから、身の丈を超える施設といえる。どう維持していくかを最優先とし、よい施設だからよい使い方を考えようという程度の危機感では認識が誤っている。

例えば、広域連携をさらに深め、秦野市民と他自治体の住民との共同利用とし、負担金を得て維持することについても検討してはどうか。

- ② カルチャーパークの発想は評価できるものであり、文化、スポーツ及び憩いの場としてよくまとまった施設であるため、パーク全体での運営を意識すべきである。

- ③ 定住化促進住宅「ミライエ」の入居状況が好調である背景には、カルチャーパークの存在が大きいと予想される。今後もまちづくりの観点から運営上の工夫を検討していくべきである。

例えば、ドイツのスポーツ・シュレーをモデルに、地域総合型のクラブ活動の場として活用するなど他の施策との連携を深めていくことについても検討すべきである（地域総合型のクラブ活動の場とする場合、優れた指導者を招き、各学校での部活動を集約することで、各学校の負担が減るとともに、より良質な指導を受けさせることができる可能性がある）。

- ④ カルチャーパーク全体をパッケージとしてネーミングライツの導入を検討すべきである。

- ⑤ 駐車場の有料化を検討し、管理運営費を超えない収益までは国有地の無償貸与に支障がないのであれば、これを基準として採算が合うように計画すべきである。

- ⑥ カルチャーパーク内での同一委託業務をまとめて発注することは基本として、おおね公園などと合わせて施設横断的に業務を包括し、委託におけるスケールメリットを獲得するよう努めるべきである。

## 鶴巻温泉弘法の里湯

### ○施設の現状

- ・ 平成13（2001）年度建設、築16年
- ・ 年間利用者数 16万20人（平成28年度）
- ・ 施設運営に係るコスト（平成28年度）

収支 1,174万821円	
総収入額 1億4,556万6,895円 うち使用料及び手数料 1億4,556万6,895円	総支出額 1億2,901万1,434円 うち人件費 3,718万5,559円 うち物件費 9,149万2,654円 うち減価償却費相当額 1億3,628万6,847円

- ・ 人員体制（平成28年度）

正規職員	正規職員（短時間再任用）	非常勤職員	臨時職員
1	0	【確認中】	【確認中】

## ○課題

- ・ 設備を中心に経年劣化が進んでおり、今後修繕費が増加すると予想される。
- ・ 現在、黒字経営となっているが、将来の改修費の財源確保策が講じられておらず、中長期的に黒字を確保できる見通しは不透明である。
- ・ 日間300人の来館を想定した施設規模だが、平日400人、休日600人程度の来館状況であり、キャパシティを超えている。(行楽シーズンの連休は900人、ゴールデンウィークには1,300人を超え、入館制限を行うこともある。なお、年間利用者の6割が市外在住・在勤の利用者である。)
- ・ 敷地は平成72年までの契約により借り受けている私有地である。秦野市が購入するには、駅前で地価が高いため資金確保に課題がある。

## ○補足

- ・ 鶴巻温泉の温泉組合は、最大32軒という時代もあったが、現在は市営の弘法の里湯を含めて5軒となっている。弘法の里湯は、当地の温泉旅館が事業撤退した際、鶴巻温泉の灯を絶やしたくないという地元の要望を受け止め、秦野市が敷地内の源泉を受け継いで建設したものである。
- ・ 鶴巻温泉街全体の振興を期待された施設であり、運営においてもその配慮が求められる。
- ・ 撤退した旅館から受け継いだ敷地内の源泉のほか、平成23年度に鶴巻温泉駅前で掘削した新源泉「つるまき千の湯」を使用している(つるまき千の湯は全国有数のカルシウム含有量を誇る。いずれも弱アルカリ性のカルシウム・ナトリウム塩化物泉であり、保温・保湿・美肌効果がある)。駅から徒歩2分という好立地であることに加えて、2つの源泉を楽しめる施設として弘法山や大山への観光客、登山客、ハイカーにも好評を博している。

## ○意見

- ① 鶴巻温泉の灯を絶やさないという行政の判断は、一つの英断であり、弘法の里湯の盛況を見れば当初の目的は一定程度達成されたものと判断できる。

しかし、現状としては、鶴巻温泉駅と大山ケーブル間のバスの実証運行などにも取り組んでいるが、温泉街全体の振興に貢献しているとはいえず、観光、産業振興のために公共施設としている意義は薄れており、温泉街振興を戦略的に見直す必要がある。また、市民の健康増進、福祉の向上の効果についても、効果の捕捉がなされておらず、この目的でも施設の存在価値を評価しがたい。

- ② 秦野市の施設として維持し続けるのであれば、その運営手法が直営か、民営かにかかわらず、観光客を相手にした観光施設とするのか、超高齢化時代に即応した介護温浴施設とするのか、目的を見定め、それに合わせて目指すべき効果や、手段を整合させていく必要がある。

現在は、これらが不整合でありながらも黒字となっているが、目的と手段を再精査すべきである。

- ③ 経年劣化が進み、大規模修繕が必要となる時期にまとまった負担が生じないよう、中長期的な視点の下で、弘法の里湯を収益事業として位置づけることや、あるいは民営化を軸とし、民間への譲渡（売却）まで視野に入れた大胆な発想が必要である。

減価償却費相当額を考慮しても黒字経営が可能である弘法の里湯であればこそ、基本的には民営とすべきであるとの認識で検討を行う必要がある。

秦野市の直営を維持するのであれば、その理由を整理する必要があり、他の施設よりも理由の説明責任が重いことを認識すべきである。

- ④ 来館者数が施設の収容可能人数を超えていることから、時期に応じて料金に差をつけ、収入を維持しつつ、施設の磨耗の低減を図るべきである。

ただし、その場合も、秦野市民の利用については値上げしない方向で検討するのが望ましい（現在、土日は市内外で同一料金だが、差をつけるべきである。また、1時間1,000円で利用でき、稼働率が高い貸切風呂についても値上げを検討すべきである。）。

- ⑤ 民営化の検討においては、併設の宮永岳彦記念美術館や、名水はだの富士見の湯とあわせて指定管理とするなどの工夫も考えられる。



### 3 今後の行財政運営に向けて求められる考え方

#### (1) 減分の配分の先に何があるのか

##### ア 秦野市の目指すべき方向性 ――「縮充社会」

「縮充社会」とは、人口や税収が縮小しながらも地域の営みや住民の生活が充実したものになっていく社会のことと言われるが、秦野市はまさに縮充社会を目指すべきである。

##### イ 公共領域の新たな担い手を探求すべき

3次プラン実行計画全体に関する総括意見（p. ○）及びテーマ『「公の施設」の運営』に関する総括意見（p. ○）でも述べたが、施設運営に限らず、人口減少、少子高齢化が進む中、行政だけが公共を担うのではなく、地域の営み、民間の経済活動、あるいはその中間領域が補完していくという考え方が必須である。

官民連携というと、民間事業者との連携を想定しがちであるが、事業者に限らず、市民も関わり、ともに取り組むという認識が適当である。

「児童館機能移転・地域への譲渡」や「指定管理者制度を含めた民間委託等の検討」など官民連携に向けた改革項目は既に掲載されているが、行政サービスの最適化に向けて、行政以外が担い手となる、又は、行政と共に担い手となりうる者を模索する視点で、広く事務事業を見直すべきである。

##### ウ シェアリングエコノミー、民間によるマネジメントの可能性

###### (ア) シェアリングエコノミーとは

シェアリングエコノミーとは、遊休資産などの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利用して共有する経済活動である。ITと携帯電話等の使用が社会に広まっている背景があって成立する仕組みでもある。

行政が活用する場合、行政自らプラットフォームの構築を行うのではなく、民間が運営するプラットフォームを利用するのが望ましい。民間のマネジメントによって、市域や官民の垣根を越えた需給の調整を果たす可能性が期待できる。

市域や公民の区分けを超えて豊富な選択肢を市民に提供できる有用なツール

民間のマネジメントを導入するツール

データの蓄積

見える化

検索

申し込み、予約

決済

データの分析

・・・これらをITによって統括する。

自治体ではなく、民間からもたらされたテクノロジーで可能に

CtoC

同じ事業者のサービスに乗り入れなければならない

(どの企業に市場優位性があるか見極めるのが難しい)

## (2) 評価軸はどのように定めればよいか

### ア 多種多様な改革項目すべてに通用する一律の評価軸はない

行革とは、行政の最適化である。現状の評価では、財源不足に対する最適化として、財政的な効果を上げる取組みを行い、その効果額を評価軸としている。多くの行政活動には経費支出が伴うので、効果額という評価軸は、幅広い改革項目に対して用いることができる。

しかし、次世代を担う質の高い職員の育成など、その効果を財政的な意味合いから捉えることが難しい取組みもある。

したがって、効果額は主要な評価軸ではあるが、評価軸は項目ごとに、その目標に合わせて定まるため、一律に定められるものではない。

### イ すべての評価軸の行き着くべきところは、「地域課題の解決」である

すべての改革項目に通用するような評価軸はないものの、評価軸の行き着く先は、「地域課題の解決」である。

したがって、市政アンケートにより年度ごとに地域課題やその解決の状況を調査し、評価していくという軸設定があってよい。

### (3) その他

#### ア 目的と手段の関係を明確にした体系とすること

本報告書の冒頭、「1 平成29年度進行状況等評価に当たって」(p.○)で紹介したとおり、3次プラン実行計画は、改革項目を、「身の丈に合わせた行政経営の推進」、「担い手の最適化の推進」、「入るを量る施策の推進」、「出づるを制する改革の実行」、「質的改革の取組み」といった5つの改革の視点と、その下位に位置する取組内容によって分類しており、視点—取組内容—改革項目という3層構造になっている。

人口減少・少子高齢化に向けて行政や行政サービスを最適化するに当たって、地域課題やその対応策となる行財政改革の取組みを市民と共有し、共に取り組む必要があり、あるいは将来的に市民によるモニタリングを行うといったことも選択肢としていくことが望ましい。

そのためにも、市民にとっても分かりやすい実行計画とするため、3層それぞれについて目的及び手段を定め、階層ごとに進行状況の評価できるような体系とすべきである。