

第3次はだの行革推進プラン実行計画  
平成28年度進行状況等評価結果報告書  
(案)

平成30年 月  
秦野市行財政調査会

## 目次

平成28年度進行状況等評価に当たって	··· 1
1 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年度進行状況等について	··· 3
ア 実行年度や目標効果額の設定状況	··· 3
イ 効果額の達成状況	··· 3
ウ 指標の達成状況	··· 4
エ 効果額及び指標が設定されていない項目	··· 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意見	··· 5
(3) 進行管理について	··· 7
(4) 改訂及び将来の行革計画に向けて	··· 7
2 テーマ「『公の施設』の運営」に関する評価	··· 8
(1) 「『公の施設』の運営」をテーマとした理由	··· 8
(2) 「『公の施設』の運営」に関する評価の進め方	··· 9
(3) 「『公の施設』の運営」に関する総括意見	··· 10
(4) 「『公の施設』の運営」に関する施設別意見	··· 18
ア おおね公園	··· 19
イ 文化会館	··· 22
ウ カルチャーパーク総合体育館	··· 24
エ カルチャーパーク	··· 26
オ 鶴巻温泉弘法の里湯	··· 29
3 今後の行財政運営に向けて求められる考え方	··· 32
(1) 減分の配分——本市の目指すべき方向性	··· 32
(2) シェアリング・エコノミーによる民間のマネジメントの可能性	··· 32
(3) 負担の公平性の確保	··· 33
附属資料	··· 35

## 平成28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（計画期間：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」、「扱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。

本年度当部会が行った進行状況等評価は、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、個別的な審議を行う評価の2つを実施した。

また、これらの評価を行う中で、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取りまとめ、提言することとした。

（3次プラン実行計画に係る平成28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 自己評価及び内部評価 ・改革主管課による 自己評価 ・秦野市行財政改善推進委員会(庁内組織) による内部評価	当部会 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

## 1 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評価を行った。

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」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、達成できなかつたものは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）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 ※このうち平成28年度を実行年度としていたのは41項目	平成28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
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	達成率 80.2%	達成率 80.2%
		—	実績 177,042千円

## ウ 指標の達成状況

平成28年度を実行年度としていた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るないものが3項目あった。

(指標の達成状況)

全61項目 ※このうち平成28年度を実行年度としていたのは41項目	平成28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
		未達成 8項目
		その他 3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		—

## エ 効果額及び指標が設定されていない項目

目標効果額及び指標が設定されていないものは6項目ある。

(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画全体に関する意見

ア 改革項目の目標を明確にすること。

(ア) 効果額及び指標の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) 目標は、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みの項目がある。サービス向上の効果を測定できる指標の設定を検討するなど、その項目において得ようとする効果に即して目標を設定する必要がある。

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 「検討する」項目は、検討の到達目標を明確にすること。

項目No.1-2-05「個人番号カードの活用の検討」、同2-1-09「総合窓口の民間委託化等の検討」など、項目名に「検討」と付されているものがあり、テーマ「『公の施設』の運営」に関するものとして本年度当部会が取り上げた3項目を含めて14項目ある。

3次プラン実行計画に掲げることで、少なくとも「検討を行う」という姿勢が示されていることには一定の意義があるが、いつまでに、どういった検討を行い、どこまでの結論を得るのか、その行程とともに到達目標を示すべきである。

**エ 厳しい財政状況の中、3次プラン実行計画の取組みが重要な意味を持つことに留意すること。**

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。このことも踏まえ、3次プラン実行計画の取組みによって生み出される効果が、厳しさを増す財政状況にとって重要な意味を持つことに留意すべきである。

そして、効果額が目標に達しないということは、本来得られていた財政上の効果が失われているという考え方を持つことが必要である。

**オ 公共領域の新たな担い手の発掘・創造・育成や、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・創造や、シェアリング・エコノミーなど民間によるマネジメントの導入について、具体的な対象領域を想定して検討する必要がある。

また、公共領域の担い手を育成することや、公共領域を担う活動を奨励するよう、補助金の在り方を見直し、より自主性の高い交付金とすることなど、効果的な手法を模索することが今後の秦野市にとって重要である。

### (3) 進行管理について

#### 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、これまでにも進行管理についてさまざま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 目標とする効果を精査すること

納税者間の公平性を確保することを目的とする、項目No.3-1-01「徴収率の向上（市税）」、同3-1-02「徴収率の向上（国民健康保険税）」、同3-1-03「税外債権の徴収率の向上」は、3項目とも自己評価「概ね計画通り」、内部評価「現状推進」とされている。

しかし、いずれも目標効果額は未達成であり、目標と実績の差は一般会計分だけで8,894万円である。改革の目的に即した目標設定であるか、算定式は適切か、適切であれば実績効果額が目標に届かなかった原因は何かを究明し、今後の取組みに反映させる必要がある。

### (4) 改訂及び将来の行革計画に向けて

3次プラン実行計画は、改革の視点—取組内容—改革項目という3層構造であるが、階層ごとに目的と手段を定めるなど、市民が進行状況を把握しやすい体系とすべきである。

## 2 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次プラン実行計画には、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、計画期間内では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、今後も改革が困難と予想される。

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」としている。）がある。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があると指摘した（「第3次はだの行革推進プラン実行計画実行方針等に係る意見書」平成28年12月27日提出）。

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 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 施設管理課から概要説明</li><li>・ 質疑応答</li><li>・ 現地視察</li></ul>
平成 29 年 10 月 13 日 (金)	おおね公園、弘法の里湯現地視察等 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 施設管理課から概要説明</li><li>・ 質疑応答</li><li>・ 現地視察</li></ul>
平成 29 年 11 月 24 日 (金)	視察結果を踏まえた審議
平成 29 年 12 月 22 日 (金)	
平成 30 年 1 月 19 日 (金)	



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

多様な主体が、公共を支え合い、豊かにしていく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おり、地方自治体はこれまでと同等のサービスを提供し続けていくことは難しくなる。

しかし、こうした状況にあっても、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。

それには、人口や税収が縮減したからといって貧しくはない、「縮充」のまちづくりが必要であり、市民による地域の営みや民間の経済活動、あるいはそのいずれにも属さない中間的な領域まで含め、多様な主体が支え合って、公共を豊かにするという視点が欠かせない。

例えば、これまで地方自治体が提供してきた公共サービスを、民間事業者に経済活動として担ってもらうこととすれば、競合から新たな創意工夫が生まれる可能性があるだけでなく、地域経済の活性化や税収増という効果も期待できる。

あるいは、郵便配達員が配達業務に付随して道路パトロールを行うように、民間事業者が行うサービスにこれまで行政が行ってきたサービスを組み合わせることによって、より効率的なサービスが実現できる。

「公の施設」の運営に当たっても、行政の占有から開放し、多様な主体が支えることで、市民がより豊かな公共を享受す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、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。

「『公の施設』の運営」は行政サービスの一つであることから、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き、優先順位を付け、調整・選択していくべきである。

例えば、中学校の部活動をカルチャーパークなど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、維持すべき施設を見定め、その施設を維持していくため行政サービス全体、あるいは公の施設全体で調整していく必要がある。

人口減少社会の中、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、規模の縮小、スペックダウンなども覚悟すべきであるし、前述のように多様な主体が公共を担うという考え方を持ち、今後も市が運営すべきである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である。

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、市民に過分な維持費負担を求めることとなる。施設の老朽化がさらに深刻な状況となる前に、この認識を市民と共有し、稼働率の向上、収益施設の設置、駐車場の有料化、ネーミングライツの導入によって增收を図るなど維持費負担を軽減しつつ、公共施設再配置計画の取組みを着実に進め、秦野市は今後どのようなまちを目指し、そのためにどのような政策、施設が必要か、といった検討を重ね、施設維持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6点を提言する。

### **ア 施設運営の財務実態をフルコストで把握すべきである。**

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不可欠である。**

建物の耐用年数は40～50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となっている。

長期修繕計画は、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との調整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にも必要不可欠である。また、その策定に当たっては、これまでの運営経験に基づき、施設ごとに劣化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収支の実態と併せて、市民とともに「公の施設」の運営を考

える際にも重要なデータとなる（特に、運営コストの大きな施設ほど、市民一人当たりの負担額を公開する必要性が高い）。

**ウ 官民連携を前提とした運営手法検討を行うことが望ましい。  
そのため、検討のためのガイドラインを策定すべきである。**

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。このことから、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、行政が直接管理・運営する場合こそ、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といえる。※<sup>1)</sup>

官民連携に当たっては、検討対象となる施設や、検討事項及び検討の優先順位、官民の役割分担や、金銭的効果が得られない場合の考え方などを整理し、ガイドラインを策定すべきである。

これには、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（秦野市による直接の管理・運営）に戻した経験をぜひ生かしてほしい。

さらに、連携先の「民」を検討するに当たっては、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意識すべきである。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も、ガイドラインの策定に生かしてほしい。また、行政自ら担い手を育てるという視点も必要である。

なお、指定管理者制度の導入検討に当たっては、次の点にも留意すべきである。

## 《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」は政策目的を達成する手段として設置されたものであるが、それが社会情勢の変化を経てなお適切であるか、改めて確認する。また、その目的の達成のために施設の保有が本当に必要であるか、同様に確認する。その上で、施設を介して政策目的を達成するに当たり必要な目標や指標を設定する。
- 2 「公の施設」は、目的や利用方法等について制約がある点が民間の施設と異なる。そのことが民間事業者にとっては不自由やデメリットとなりうることに留意する。
- 3 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。
- 4 指定管理者制度の導入が必ずしもコスト削減や、サービスの向上をもたらすとは限らない。
- 5 導入の適否は、施設の特性などを考慮して個別に検討する必要がある。

### II 指定管理のメリットを獲得するために工夫すべきこと

- 1 指定管理者への要求水準を明確・具体的にする。

施設管理及び業務運営についての要求水準を、明確かつ具体的に示すことが非常に重要である（ここでいう業務とは、施設の設置目的を達成するために指定管理者に実施させる業務であり、実施してもしなくてもよい自主事業とは全く別のものである。）。

これらの要求水準は、導入検討に当たって他の手法と比較に用いるほか、いざ導入に向けて候補者の募集・選定を行うときや、導入後のモニタリングにおいてサービスの水準を確保するときにも必要である。
- 2 指定管理者制度の場合、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。
- 3 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。

4 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など、複数の主体を組み合わせることで互いの長所を活かし合い、十分な運営能力を確保できる可能性がある。

### 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」を主体とした他の行政サービスを提供するために職員を配置替えすることもできる。
- 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事費がかかる。  
※ 直営の場合は、臨時職員や特定職員（非常勤職員）の採用等労務管理又は委託契約の監理のための人事費がかかる。
- 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収入となることでインセンティブになると同時に、市の収入ではなくなることに留意する。
- 3 指定管理者の経営に影響を与えるため、臨時の行政利用や修繕に關しても、融通が利かなくなることが想定される。

### V その他

- 1 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、コストの増加に見合うかどうか比較検討を行うこと。
- 2 指定管理の場合のコストを予測するには、サウンディング型市場調査（民間事業者との対話を通じて市場のニーズを把握する調査）を行う方法がある。

※ 1) 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、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し、今後新しく施設を建設する際、あるいは施設更新や大規模修繕の際にはPFIなど民間資本を取り入れた手法を積極的に検討すべきである。

**エ 施設のシェア（共有・分担）を検討し、利用者増加・稼働率向上により財源を確保し、維持費負担の軽減を図るべきである。**

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) 行政区域を越えたシェア（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、また、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ということも考えられる。

自治体ごとに立派な施設を持っている必要はなく、広域で連携し、一定のエリア内で拠点となる施設を決め、共用するという可能性も視野に入れるべきである。

**(イ) 官民の区分も越えたシェア（シェアリング・エコノミーの導入）**

シェアリング・エコノミーを導入し、民間活力及びＩＴを活用して広く市内外の利用者を掘り起こすことで、施設の稼働率が向上すると考えられる。

公共施設以外に同様の施設があれば、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。

**オ 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組み、維持費負担の軽減を図るべきである。**

あらゆる手段を講じて維持費負担の軽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が高まる可能性がある。また、施設そのもののほか、事業（イベント）へのネーミングライツ導入も検討すること。

**(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、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。

**力 市民とともに考え、取り組むべきである。**

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確実である。

資産形成に当たる施設の設置や大規模修繕は税負担で賄われるとしても、毎年度生じる運営費、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、受益者負担で賄うというのも一つの理想形ではある。しかし、行政サービスとして低廉な価格で提供しようとすれば、受益者負担ではとても施設を維持できない。一方で、PFIなどの民間資本の導入によって、設置や大規模修繕に税負担を必要としない可能性も存在する。

このような税負担・受益者負担の割合を含め、行政サービス・公の施設の在り方には、普遍的な答えはなく、その時々の社会情勢の下、秦野市民が納得できるところが答えであり、行政と市民がともに考えるべきテーマである。

まずは現状把握から行い、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、どのような行政サービスのために、どれだけの税負担を行っているかを市民に対して明らかにすることが必要である。

そして、「どのようなまちが望ましいか、そのためにどのような行政サービスがあればよいか、そしてサービスの提供にはどのような施設が適当か」ということを、市民とともに考え、まちの在りようや行政サービス、サービスの提供に用いる公の施設というものの在り方について将来像を共有し、その実現に向けて取り組んでいく姿勢が、今後の秦野市にとって極めて重要である。

#### (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 11億8,231万3,800円 ※スポーツ施設部分の建物のみ
- ・ 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人当たり△667円]	
総収入額 3,514万3,478円	総支出額 1億4,366万500円
うち使用料及び手数料 3,357万2,496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（常勤）	正規職員（短時間再任用）	非常勤職員	臨時職員
1	0 (0.0)	11 (6.6)	2 (1.4)

※ 正規職員（短時間再任用）、非常勤職員及び臨時職員の（）内数字は、勤務時間に基づく正規職員（常勤）換算人数

## ○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つたままである。
- ・ 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増減させる認識を持ち、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費負担の低減に向けた具体的方策を講じるべきである。
- ③ 維持補修費の積立てや、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。  
また、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、学校のプールを含めて、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合わせる視点も必要である。
- ⑥ 改修費等を捻出する見込みが立たなければ、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。

また、おおね公園は東海大学に近接しており、立地を生かして大学との連携を模索するとよい（例えば大学生によるサッカー講座の開催などに始まり、スポーツ・シューレ的な活用の可能性もある。）。

- ⑧ 指定管理者制度の再導入に関しては、検討が長期化し、時期を逸するところがないよう十分注意すること。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、スポーツ関連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 △2億4,121万1,880円 [市民1人当たり△1,482円]	
総収入額 2,942万5,030円	総支出額 2億7,063万6,910円
うち使用料及び手数料 2,660万9,327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 (0.6)	4 (2.4)	0 (0.0)

※ 正規職員 (短時間再任用)、非常勤職員及び臨時職員の () 内数字は、勤務時間に基づく正規職員 (常勤) 換算人数

### ○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。
- ② 大規模改修の前に、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、今後の施設運営の在り方を検討すべきである。

算出されたコストによっては、今後の人口規模に見合ったコンパクトな施設への建替えなども視野に入れるべきである。施設の在り方、特に大ホールの在り方を市民とともに検討することが必要である。

PFIなど民間資本を導入し、市内外から人を呼び込んでカルチャーパーク全体の利用を活性化する起爆剤となるよう、建物のデザインから機能まで、サウンディング型市場調査を行うことや様々な分野の専門家の意見を求めることが望ましい。
- ③ 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。
- ④ 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り、利用率・利用数を指標として成果を測ること。
- ⑤ 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在り方についてもゼロベースで検討すべきである。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。
- ⑥ 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	総支出額 2億4,558万8,251円
うち使用料及び手数料 3,172万5,230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 (0.8)	10 (6.1)	0 (0.0)

※ 正規職員(短時間再任用)、非常勤職員及び臨時職員の()内数字は、勤務時間に基づく正規職員(常勤)換算人数

### ○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あるいは収益施設の設置を伴うPFI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合わせ視点も必要である。
- ⑥ 地域で活躍するチームを招き、練習や試合を公開するなど、コンテンツのさらなる充実を図ってはどうか（例えば、東海大学のサッカーチームや、秦野高校のチアチームなどを招き、練習や試合を公開するなど）。  
また、利用者や見学者が飲食や買い物することができるようになるなど、滞在時間をより楽しめるよう工夫し、農業や商工業との連携も研究してほしい。

## 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中間）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)

収支 △2億7,695万56円 [市民1人当たり△1,701円]	
総収入額 2億2,046万956円	総支出額 4億9,741万1,012円
うち使用料及び手数料 2,081万6,562円	うち人件費 3,866万3,152円
	うち物件費 1億2,108万9,136円
	うち減価償却費相当額 958万9,179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
4	0 (0.0)	5 (3.0)	1 (0.6)

※ 正規職員(短時間再任用)、非常勤職員及び臨時職員の()内数字は、勤務時間に基づく正規職員(常勤)換算人数

## ○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ため、法的な規制や制約を受ける。
- 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も、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。
- また、パーク内に起爆剤となる施設ができれば、パーク全体の利用がさらに活性化する可能性がある。
- 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・シューレをモデルに、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 ネーミングライツの導入に当たっては、カルチャーパーク全体をパッケージとする方法もある。
- 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。
- 他方で、市民団体と連携する場合は、施設全体ではなく、「バラ園」、「サッカー場」といった部分単位のほうが官民の連携が容易であることも想定される。扱い手や手法に合った規模を柔軟に検討すべきである。
- ⑦ 都市計画公園であることによる制約が課題となる場合は、関係部署と連携し、その緩和について研究すべきである。

## 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 [市民1人当たり72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 <small>(短時間再任用)</small>	非常勤職員	臨時職員
1	0 (0.0)	4 (2.3)	20 (10.2)

※ 正規職員（短時間再任用）、非常勤職員及び臨時職員の（）内数字は、勤務時間に基づく正規職員（常勤）換算人数

## ○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人を超える、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難く、観光、産業振興のために公共施設としている意義は薄れしており、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。
- 例えば、鶴巻温泉の振興を目的とするならば、弘法の里湯を核に鶴巻温泉での食事や宿泊を組み合わせたパック商品を開発するなど、温泉街全体に効果が波及することを目指すべきである。
- ③ 年度単位では減価償却費相当額を含めても黒字経営を実現しているが、施設更新や大規模修繕に向けた積み立てが行えていないことから、より企業的な経営が必要である。そのため、弘法の里湯を収益事業として位置付けることや、黒字経営が可能であることから、民営化を軸とし、民間へ譲渡（売却）することも視野に入れて検討すべきである。
- 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 運営手法の検討においては、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 ——秦野市の目指すべき方向性

「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。

秦野市はまさに縮充社会を目指すべきである。

「減分の配分」を行いながらも充実した社会を築くには、公共を多様な主体が共有・分担して支えあうことが必要である。

その評価軸は、財政的な効果とは限らず、地域課題をどれだけ解決することができるかという視点で考えるべきである。

#### (2) シェアリング・エコノミーによる民間の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、「個人等が保有する活用可能な資産等を、インターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」(平成29年度版情報通信白書)であるとされ、資産等を持っている者と、それを利用したい者とを、インターネット上で仲介することで賃借、売買及び交換できるようにすることである。

なお、資産等の中には、スキルのように無形のものも含まれる。

##### シェアする資産等ごとのイメージ

モノ	フリマ・レンタルサービス
空間	ホームシェア・農地・駐車場・会議室
移動	カーシェア・ライドシェア・コストシェア
スキル	家事代行・介護・育児・料理
お金	クラウドファンディング

参考：シェアリングエコノミー協会資料

##### イ シェアリング・エコノミーによる需給調整

シェアリング・エコノミーは、市域や官民の垣根を越えて資産等の需給調整を果たすため、自治体によるサービスの在り方が大きく変わるきっかけになると期待している。

なお、マッチングプラットフォームの構築及び運営は、民間事業者が既にノウハウを蓄積しており、行政自らが新たに構築するのではなく、民間事業者のプラットフォームを利用する形態が望ましい。

#### ウ 民間のマネジメントによる可能性

同じ事業者のサービスに乗り入れる（あるいは互換、連携するサービスを利用する）ことが必要になるが、複数の自治体がシェアリング・エコノミーを活用すれば、民間のマネジメントにより市域を越えた自治体間の連携が実現しうる。

また、本報告書「3 テーマ「『公の施設』の運営」に関する評価」の中で総括意見として触れた施設のシェアに留まらず、モノ、移動手段、金銭、そしてスキルなどもその対象となり、こうしたシェアを組み合わせることで、活用の可能性はさらに広がる。

シェアリング・エコノミーは、スマートフォン等の普及によって可能となった比較的新しい活動であるため、ルールなどの整備は途上である点に留意しつつ、あらゆる行政サービスにおいて活用を模索すべきである。

### (3) 負担の公平性の確保

#### ア 負担と給付のあるべき姿を市民と共有し、課題解決に取り組むこと

「縮充」のまちづくりを進める中で、人口や税収の縮減に伴う減分（負担）の配分にも正対することとなり、市民の理解をいかに得るかが大きな課題となる。今後、支える側（生産年齢人口）の負担がますます重くなり、支える側からも、支えられる側（高齢者等）からも厳しい問題提起が予測され、格差の広がりが地域社会の閉塞感を大きくすると予想される。

急速な人口減少時代（少子高齢化社会）の中、地域社会において支える側と支えられる側双方の断絶や批判を防ぐには、行政と市民とがさまざまな地域の課題を共有し、解決に取り組むことで「負担」と「給付」のあるべき姿を追求するほかない。市職員は、市民との対話や協議を通して地域課題への理解を深めようとする姿勢が必須である。

#### イ 受益者負担の考え方を定めること

税負担の考え方とともに、市として受益者負担の考え方を改めて明確にし、そのための改革方針を定めていく必要がある。

例えば、3次プラン実行計画で項目No.5-2-01「窓口サービスの充実」の実行方針に定める、マイナンバーカードを活用した住民票等のコンビニ交付について、コンビニ収納の利便性を享受する利用者に負担を求めるといった考え方も成り立つ。

市民へのサービス向上に伴う経費は、受益者の応分負担で行うといった仕組みを導入するなど、新たな制度設計の検討が待ち望まれる。