

平成29年度第6回秦野市行財政調査会（行財政経営専門部会）会議概要

1 開催日時	平成30年2月14日(水) 午後3時00分から午後5時06分まで	
2 開催場所	中栄信用金庫本店5階 大会議室	
3 出席者	委 員	斎藤部会長、茅野部会長職務代理者、坂野部会長職務代理者、足立委員、横溝委員
	傍 聴 者	中栄信用金庫職員3名（高橋総務部調査役、石井業務部調査役、飯塚地域支援部主任）
	関係課等職員	遠藤課長代理（企画政策担当）
	事 務 局	諸星政策部長、三竹行政経営課長、北口課長代理、北村主査、赤澤主事、金口主事
4 議 題	(1) 行財政調査会 行財政最適化支援専門部会 報告 (2) 行財政調査会 行革推進専門部会 報告 (3) 人口減少・少子高齢社会に向けた自治体経営の在り方について (4) その他	
5 配付資料	資料1 行財政調査会 行財政最適化支援専門部会報告 資料2 行財政調査会 行革推進専門部会報告 資料3 人口減少・少子高齢化等に向けた秦野市の行財政経営の在り方 中間報告2018 NRSテーマ2（地域活性化）（足立委員より）	

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—

また、本会議は非公開ではございません。中栄信用金庫職員の方3名が御同席されております。御了承いただきたいと思います。

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、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。行財政経営専門部会を始めます。

各部会から精力的に検討いただいた内容を御報告いただき、その内容について委員の皆様方御意見をいただければと思います。また、当部会においてこれまで少子高齢化社会や社会の変貌に向けた今後の秦野市の行財政の在り方を検討してきましたが、各委員からの御意見を踏まえ、中間報告という形でまとめております。これについてさらに御意見をいただき、本市の行財政経営の在

り方の指針、あるいは参考となるような最終報告ができればと思っております。

それでは議事に従って進めていきたいと思います。会議に先立ち、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、部会長と部会長が指名する委員ということで、今回は名簿の順に茅野委員にお願いします。

それでは、議事（1）行財政最適化支援専門部会について、坂野部会長から御報告いただきたいと思います。

議事（1） 行財政調査会 行財政最適化支援専門部会 報告について

【委員】 それでは、資料1を御覧ください。

行財政最適化支援専門部会については、元々行政評価の委員会でしたが、事業評価と行財政評価との仕分けが難しいこと、また、ある時期から事業単位ではなく総合計画の施策単位の評価も試みましたがそれも難しいということで、テーマ別に考えることになりました。背景には、必ずしもコスト削減だけではなく、複数の事業を全体で見渡し、より効果的に付加価値の高い政策展開の在り方について、事業をセットにして見直していくという考え方があり、最適化支援専門部会という名前に変えて検討を進めてきました。

今年度は「秦野名水のブランド活用」をテーマとして、関連事業について審議を進めてきました。テーマとして選んだ背景には、秦野名水のペットボトルが環境省から名水100選に選ばれ、全国第1位を獲得したことがあります。素晴らしい経営資源、地域資源である秦野名水のブランド活用をテーマに、既存の関連事業について検討しました。検討に当たっては関連する70事業を洗い出し、そのうち特に関連があると思われる4つの事業を選定しました。「地下水保全の取組みについて」、「ペットボトル事業について」、「地域ブランド育成事業について」、「シティプロモーション事業について」の4事業になります。それらについて、ヒアリングや意見交換を行いました。

3 部会意見概要を御覧ください。事業別意見の（1）「地下水保全の取組みについて」ですが、私が感心したのは、公水という考え方です。普通地下水には取水権がありますが、秦野市の場合は、水がめの上、盆地の上に水系が成り立っていて、そこが汚れてしまうと水源が汚れてしまうということ、また水道が河川ではなくて地下水を元にしている独自の水道事業を県内でやられていることがユニークで、それを維持保全していくためにいろいろな努力をされてきました。そして公水という概念を作り上げ、実際に最高裁で争って私的なものでなく公共の財産であると位置付けた歴史が印象的でした。市民は公水がどのように守られてきたか知らないのではないかということで、公水として守ってきた資源の価値をPRすることが重要だと思います。それと同時に、守るために森林や里山などの自然資源も大切ですので、そこを一緒に考えていかなければならぬというのがここでの話になります。

(2) 「ペットボトル事業について」です。もっと売り出せないかという議論でしたが、ボトル事業は競争の激しい市場なため実際ペイするには生産規模が足りず無理だろうという結論になりました。何のためにボトル事業をするのか考えたとき、公水のおいしい水が秦野市の重要な地下資源であることをPRして、それを基にいろいろな付加価値の連鎖をして、秦野市全体のブランドイメージの中核に位置付けるという使い方、名水を利用した秦野市のブランド化、市民の郷土愛等の醸成と個別商品のブランド力を図るための核にしていこうという議論になりました。

(3) 「地域ブランド育成事業について」は、秦野市の場合には個別ブランドではなかなか強いものがないので、いろいろなブランドの積み重ねで、全体としてはだのブランドを総合力として作れないかと事業を進めてきたようですが、その連鎖を考える上でおいしい水ができるので、おいしい水から作られる落花生やそういった循環を明確にすることによって、総合的なブランド力の全体像を体系的に考えていけばよいのではないかということです。

(4) 「シティプロモーション事業について」は、担当は観光課ですが、「山・名水・桜」の連関がはっきり見て取れませんでした。市としてはシティプロモーションという面白い事業に取り組んでおり、山と渓谷社とタイアップして一緒にPRすることに成功しています。シティプロモーションという新しい取組みを進めているので、ぜひそういった試みの中でもう一度「山・名水・桜」の連関をPRしていくいかということがここでの基本的な考え方でした。

最後に、総括意見の(5)費用対効果の検証は必要であるということについてです。シティプロモーションやブランド化という話になると、どちらかというと外向け、市外へのPRになるので、税金を掛けて市民以外の人に使うのはどうなのかという議論もありました。ただ、外向けのPR、つまり外の人たちを迎えるに当たり環境整備すること自体は、市民にとってもプラスになるという効果があります。また、外向けのプロモーションが進めば、秦野に若い人が入ってきて、人口減に歯止めを掛ける効果も期待できると考えられます。このような連関も含めて考えれば、対外的にイメージを発信することのコストは市民に対する投資にもつながりますので、その辺りも明確に考えた上でブランド化事業を展開していくことは効果があるということです。せっかく良い資源がありますので、うまくPRしていく価値があると思います。

また、秦野の水や名水といった言葉がありますが、秦野名水をキーワードにキャンペーンや売込みができるのではないかという御意見もありました。

最適化支援専門部会での検討結果は以上です。

【部会長】 ありがとうございました。坂野部会長から最適化支援専門部会の御報告いただきました。御質問、御意見がございましたらお願ひいたします。

先程の御報告にありましたが、公水という言葉が使われているのですか。

【事務局】 地下水保全条例というものがあり、その条例では公水と位置付けています。ただ、一般的には公水という言葉はあまり使われていません。部会長からお話がありましたとおり、公水とするのは日本でも初めての試みです。

【部会長】 そういう意味では、地下水の規制を強くしているわけですね。

【事務局】 基本的には、新規の井戸の掘削を認めていません。

【部会長】 条例で守られているということは、市民は秦野市の地下水や秦野名水に対して地域資源として大切なものの、みんなで守っていこうという意識が強いと考えてよいのでしょうか。

【事務局】 当時、地下水汚染から始まって、その浄化、そのあとは量の保全という流れがありました。秦野市の地下水盆には芦ノ湖の1.3倍とも言われる水がありますが、その水が枯渇しては困るということで、新規井戸の設置を原則認めないこととしました。民法上の私権との兼ね合いもありましたが、秦野市はあえて条例上チャレンジをして、最高裁まで争って認められたという歴史があります。

【委員】 市街地から離れたところの農業経営者が、どうしても水が必要として井戸の掘削を求め、条例上アウトだとして揉めた事案があったように聞いています。

【事務局】 最適化専門部会でも話題になり、もっと周知していけば市民も秦野の水を誇りに思えるのではないかという御意見をいただきました。

【委員】 秦野市に長く住んでいると、蛇口をひねってそのまま飲めることが当たり前のことに思えてしまいますが、転居してきた方にとっては、ペットボトルを買わなくてもおいしい水道水が飲めるありがたみは大きいと思います。そういうところが反映されていないように感じます。私は地下水保全審議会で2年間委員を務めましたが、報告書のヒアリング内容を拝見すると、現場でいろいろ工夫されているにもかかわらず、ヒアリングでは当たり障りのことしか答えていないように見えます。

【部会長】 例えば、具体的にいうとどういったことですか。

【委員】 先程の御報告にもありました、ペットボトル事業は、事業としては収益が上がらずに足を引っ張ってしまうものです。秦野市内でボトリングをせんから、多額の流通経費が掛かっています。そうなると、今の生産形態では市販のペットボトルと競争するのは難しいです。それでは秦野市内にボトリングの工場を作つて他の仕事まで含めてできるかというと、大手ブランドとの競争となればこちらも難しいところです。市の上下水道局がひとつの方針として出しており、こちらの報告書にもあるように、戦略的なPRを使っていこうとしています。シティプロモーションとして、市の広報としても訪問先へペットボトルを持参して積極的に挑戦していくべきではないでしょうか。いま広報課や観光協会が積極的に動いていますから、さらに別のチャレ

ンジが求められてくると思います。秦野の水を守るということについては、まだ秦野市内で水質汚染について改善できていない工場が2ヶ所あります。環境保全課の職員も、改善のために必死に闘っておられました。これまでの大変な苦労の上に、今の秦野の水があるということです。曾屋水道ができた背景も、秦野で赤痢が発生してどうしようもないということで、日本で3番目となる水道を作り、常滑焼の陶管を使った日本で最初の水道になったわけです。そういうことを市としてもようやくPRするようになりましたが、まだPRが足りていよいよ思います。先般、常滑市の学芸員が東京で開催された学会において、曾屋水道のことを報告しています。そういうことも含めて、市民に水の認識を持ってもらう、あるいは、市外の人に秦野の水は本当においしいと声を出してもらえるような環境を作っていく必要があるのではないかでしょうか。みんな当たり前に思ってしまっていることで、PRが進んでいないのではないかという懸念があります。

【委員】 曽屋水道の話はあまり出ませんでしたが、一番議論になったことは、秦野市が闘ってきた歴史の上に公水という概念が生まれたことが伝わっていないので、ブランド化を考えたときにストーリーがあって、そのストーリーをどういうふうに訴えていかなくてはいけないのか、もっと努力しなければいけないのではないかという部分でした。それでは具体的にどのように訴えるのが一番よいのかとなると、その辺が迫力に欠けるところでもあります。

【部会長】 最初に書いてありますが、地下水の成り立ち、これまでの保全の取組みは非常に特徴的だと思いますし、固有の地域資源であると思います。理解の差がどのくらいかという議論もありましたが、多くの市民は共通してそれを感じていると思います。これらを前提として、これから水をどのように守っていくのか。延々と先人が守ってきた地域資源ですから、それをいかにして守っていくのか。そう考えていくと、日本一おいしい水を水道水として、料金も安く飲めるまちということに少しずつつながっていると思いますし、今後戦略的なPRが重要なのだと思います。一人一人に広まって伝わっていけばよいのではないかと思います。それが副次的にブランドになったりシティプロモーションにつながっていったりということなので、共通認識としては地下水の成り立ち、保全のこれまでの取組みというものは共有して理解しているのかなど個人的には思います。あくまでも固有資源であり、それをどう生かしていくべきなのか。多くの市民にPRを進めなければならぬと思います。その他聞いていて思ったこととして、水を取り巻く状況や環境は分かりましたが、それと同時に、関係する各課が横断的に連携しているのかどうかが少し気になります。できれば保全からプロモーションまで、部会からの御指摘も踏まえて、関係課が横の連携をより強化していただくとよいかと思います。あくまでも地域資源としての共有認識は各市民で強いと思いますので、御指摘のとお

りに共感できると思います。

【委員】 水を売り出すに当たり、どこの部局が音頭を取るべきかについての議論がありました。一番の理想形としては、秦野の水に付加価値を付け、各事業がどういう連関を持っているかを戦略の体系としてそれぞれの各課が理解してくれれば、実際にそれを売り込むことについては部局単位でやるのが理想形なのではないかという議論になりました。例えば、観光課がシティプロモーションの一環で音頭を取ったらどうかという話も出ましたが、それよりは水の位置付けを明確にして、各部局でそれにしっかり生かして進めてもらう形がよいのではないかという議論になりました。報告書の中にも少し書いてあります。

【部会長】 内容的には御理解いただいたということでよろしいですか。

－ 意義なし －

それでは、次に行革推進部会のほうから御報告をお願いします。

議事（2） 行財政調査会 行革推進専門部会 報告について

【委員】 資料2を御覧ください。4ページにわたっております。行革推進専門部会の所掌事項は、行財政改革計画についての進行管理とそれに対する評価、もう一つは行財政改革に対する建議です。

1番目の進行状況等評価については、「1 第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行状況等評価」で述べております。2つの項目に分かれておりまして、「(1) 実行計画全体に関する評価」と、もう一つが「(2) テーマに関する評価」からなっており、後者については行革プラン全体ではなく、その中から特別に取り出したテーマについて評価しております。本部会ではこのテーマとして、公の施設の運営を取り上げて評価をしています。4ページでは、所掌事項の2番目である建議に当たる部分ですが、今後の行財政運営に向けて求められる考え方を3点ほど提言しています。以上の構成になっています。

まず、実行計画全体に関する評価から御報告いたしたいと思います。実行計画については、現在平成29年度の行革が実行中であり、評価対象は平成28年度、前年度の進行状況となっています。部会意見の概要としては、全体として5つあります。ア 改革項目の目標を明確にすること。イ 実行年度を設定すること。ウ「検討する」となっている項目は、検討の到達目標を明確にすること。行財政計画の中でいくつか白紙の項目がありますので、そのままではなく詰めるようにというのがア、イ、ウの趣旨です。エとオは財政状況と行財政計画との連携について、財政をなすために行革があるのではないという微妙な関係について記しています。厳しい財政状況の中では、行財政計画に取り組むことが財政を助けることになる、財政運営を進めることになるという意味合いです。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。これは行財政を小さくしていく中で、それぞれ新しい担い手領域を求めていかなければいけないのではないか、どうやって求めていくかという検討が必要だということです。また、進行管理については①から④までの4点を提言しました。進行管理が適切な指標になっているかどうかの検証、進行状況の公開、目標が過大であったり過小であったり、行政では普通に達成できる地点を目標としておく傾向があります。民間からすると、目標とは達成しなければならないものなのであり、行政と民間とのギャップを意識しながら、目標の精査という提言を入れました。また、事務事業や施設の所管を越えて行財政経営の視点で取り組み、新たな改革項目を検討することとしています。行政改革を役所でやりますと、それぞれ事業を担当している所管課ごとに目標を立て、計画を立て、実行に移すことになります。どこの組織でも同様かと思いますが、分課分掌をやることとその狭間で、連携を取ってその中で新たな目標を立てていくことが必須になるのではないかということが4つ目です。

さらに、今後の行革に向けてということで、一つ目に、実行計画は「改革の視点—取組内容—改革項目」という階層構造をなしていますが、階層ごとに目的を出すことによって、市民が進行状況を把握しやすくなるのではないか。市民の皆さんから見て行財政改革がうまくいっているかどうかを判断いただくには、改革項目よりも少し大きい階層レベルでも捉える必要があるのではないかという意味で記載してあります。

次のページを御覧ください。(2) テーマに関する評価について、「公の施設」の運営をテーマにして協議してまいりました。昨年度の「指定管理者制度を含めた民間委託等の検討」が必要だという指摘したことを踏まえ、我々の部会でさらに議論を深めました。指定管理者制度は、それまで行政が担っていた部分を議会の議決を経て指定することで民間に委ねることができるという自治法に基づく制度で、施行以来10年が経過したところです。秦野市においても制度施行のときにかなり積極的な取組みがなされました。それが上手く行かなかつたこともあり、その後の取組みがやや引き気味になっているのではないかという視点の議論も出ました。そこで、具体的な施設を取り上げ検討していくと進めてきました。3ページにありますように、「おおね公園、文化会館、カルチャーパーク総合体育館、カルチャーパーク、鶴巻温泉弘法の里湯」について、2日間にわたり実地視察し、また、運営に携わる方の御意見を聴取しながらまとめたものです。

総括意見ですが、テーマに関しては3つほど意見を述べております。

アでは、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。つまり、公の施設は既に多くの市民、市外の利用者がいます。行政の思いだけで運営あるいは利用制度設計をしていくのは難しい時代です。多様な主

体が公の施設を舞台とした公共の有り様を捉えている。そのことが豊かな市、市政、まちづくりになるのではないかという意味合いです。イでは、公の施設では、人口減少の時代に入り、税財源が自由にならないことを前提にしたとき、行政サービス全体の中で施設の必要性を見定めていく必要があるのではないか。同様の意味合いになりますが、ウでは、人口増加時代、右肩上がりですべてが成長していく時代、高度成長期が終焉を迎えていきます。身の丈に合わない施設やそうなりかねない施設を今後どうしていくか、こうした現状を市民と共有していく必要があります。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・施設が必要かという検討を重ね合わせることによって、市民や行政が目指すまちの姿と具体的な施設維持の将来像を合わせていく必要があるという意見です。

こうした意見を前提に、以下6点を提言としてとりまとめました。

1点目は、施設運営の財務実態をフルコストで把握することを徹底すべきである。民間からすると、施設運営に掛かるコストの把握は当然のことです。ところが、我が国の行政運営においては、コスト計算、ストックの評価、こういったものが70年間なおざりにされています。この20年くらいでようやく公会計改革が叫ばれ、持っているストックをどう評価するのか、あるいは減価していくストックに対してどう対応していくのかといった議論が出てきています。しかし、会計の仕組みは昔のままの単式簿記だけで、施設の老朽化に伴う減価への備えという概念は盛り込まれていないのが実情です。さらに気を付けなければいけないことは、人件費自体が施設のコスト計算の中に基本的には入ってこないということです。議会に提出する款項目節を定めた地方自治法の施行規則がありますが、人件費は款の筆頭目にすべて計上することになっています。一例として、項の中に民生費の中の生活保護費や児童福祉費を設けますが、その項の中には人件費は入れません。款の筆頭目にまとめて計上することは、秦野市に限らず、地方自治法の施行規則を守っている自治体ではそのように計上されています。ここでいうフルコストというのは、その施設を運営するのに電気光熱水道費だけではなく、人件費、それも市職員や直雇用の職員のみならず、委託職員、非常勤職員ほかすべてのコストを費用の中に計算するべきであるということであり、これがフルコストという概念であると私は捉えています。このフルコストで把握することが重要だということです。

2点目はストックの概念です。中長期的視点で修繕費の見込みを把握したうえで、長期修繕計画を立て、施設横断的に対策を講じるべきである。秦野市に限らず、高度成長期の人口が増えた時期に、公の施設の大半が建築されています。文化会館は築37年が経過し、老朽化が進んでおります。これを大規模改修するのか、小規模改修を重ねて延命を図っていくのか。こういったことを長期にわたる修繕費の見積りや見込みなしには維持の判断が難しい。したがって

長期修繕計画を立て、その上で施設全体を見ながら維持改修計画を作っていく必要があるだろうということです。37年使った文化会館の減価償却の積立金は一切ありません。これは秦野市に限らず、ほとんどの市町村がこういったものを持っていません。逆に、現時点で建物の調査をして長期修繕計画を立て、その見積りを明らかにすることが極めて重要であるという提言です。

3点目は官民連携を前提とした運営手法検討のためのガイドラインを策定し、検討を行うべきである。指定管理者制度の考え方自体に、大きく3つの目的があると言われています。まず、行政側の財政の効率化です。もう一つは、民間の知恵と力を使って運営することにより、行政サービスの向上を図ることです。三つ目には、そのことで民間に新しい事業を供給していくという目的があります。10年が経過し、さまざまな成功例、失敗例があります。これらをベースにしながら、秦野市の公共施設に対して各課に任せるとではなく大きなガイドラインの策定の検討が必要ではないかということです。

4点目に、行政区画や官民の区分を超えた施設のシェアを検討し、利用者増加・稼働率向上により財源を確保することで維持費負担の軽減を図るべきである。どうしても行政が公の施設をもっていますと、建設したときの目的や目標からなかなか離れることができません。時代は移り変わり、新住民も入ってきています。交通の利便性も向上しています。新たな尺度でもう一度施設をどう見て行くのか、あるいは持つ必要があるのか、借りれば良いのか、貸せば良いのか。そういうた所有や貸借にまで及んだ形で考える。その結果として利用者増加、稼働率向上によって維持費の財源を図っていくべきということです。

5点目に、ネーミングライツの導入ですが、スポーツ施設等では当たり前になっています。一部財政破綻をした自治体においては、公共トイレにまでネーミングライツをしたという事例もあります。あるいは駐車場の有料化、委託契約の包括化などに取り組み、指定管理にまで至らない委託契約があつても、負担の軽減に積極的に取り組むことで維持費負担の軽減が図られるのではないかということです。

6点目は情報の共有化です。施設の収支状況、長期修繕計画、利用者の行動情報などの情報を分かりやすく発信し、行政サービスや施設のあるべき姿を市民とともに考え、実現に向けて取り組むべきであるという提言です。

いくつかの施設を視察し、それぞれに対する意見が出ましたので、御紹介したいと思います。

おおね公園ですが、最寄り駅は東海大学前駅で、温水プールやフィットネスジム機器もありますが、温水プールの建物・設備に劣化が激しく、早急に中長期的な修繕計画を策定する必要があります。これに合わせた料金改定をどうしていくのか。フィットネスジムは民間領域であるように捉えられているところですが、本市においては公共サービスで提供しています。これを是とみるのか

非とみるのか、あるいは別のやり方があるのか、財源確保策を含めた検討が必要だということです。本市は東海大学が近接しています。東海大学は特にスポーツ関係の施設に、非常に大きな資産を持っています。人的にも、その裾野である学生の活動も、大きな資産であるといえます。本市はこの立地を生かし、こうした大学との連携を模索すべきときであることを提言させていただきます。

文化会館は非常に立派な施設ですが、使用料収入では人件費さえ賄えないという収支状況です。平成31年度からは大規模改修が予定されていますが、今回取り上げた施設の中でも最も急がなければならない、評価を明らかにしなくてはならない施設であるとの認識です。大規模改修に入る前に、全体としてどれくらいのコストが掛かり、また、それだけのコストを掛けてもやるべきなのか。大規模修繕を実施した後にどのような運営をしていくべきなのか。これに人口規模の減少も踏まえて検討する必要があります。建替えとなった場合には、規模や大きさも含めて明らかにしていかないと、無駄な投資になりかねないという意見です。普通の市では文化会館があって、体育館があって、施設が全て別々になっているのですが、本市の場合はカルチャーパーク内に文化会館があり、大きな駐車場があり、陸上競技場があり、バラ園があり、野球場もあり、プールがあり、大きな施設になっています。このことをよしとして、どう展開していくか。例えば駐車場を考えると、体育館を使う方も文化会館を使う方も陸上競技場を使う方も、皆同じ駐車場を使うわけです。子供とプールに来る方も、同じ駐車場を使います。コンプレックスされたことによるメリットも出ているわけですが、かといって利用者がいくつかの施設に立ち寄っていくわけではありません。そういう行動分析を含め、専門家の意見を聴取する必要があるのではないかという意見です。市民の発表の場として利用すると同時に、市外から音楽や芸能を持ち込んで、秦野市民に芸術や娯楽、文化を提供する場としての役割もあります。都心から秦野市までが近いという立地を考えたときに、どのようなサービスの提供が妥当なのかも検討する時期に来ているのではないかということです。

総合体育館は利用者数が頭打ちで、もう少しアイディアを入れていかないと今後の運営が難しいのではないかという意見がありました。例えば、地域で活躍するチームの練習や試合を公開することで、違う使い方ができるのではないか。あるいは、農業や商工業との連携を深めるといった方法により、幅広い体育館の使い方があってもよいのではないかという意見です。具体的に言えば秦野高校あるいは東海大学等と連携し、コンテンツを提供してくれるパートナーとすることはできないか。東海大学や高校の練習場所として使ってもらい、それを公開することによって、大学と高校、市民とがWin-Winの関係を構築することはできないか。それが農業や工業との連携を深める形にできないの

だろうか、といったような提言です。

カルチャーパークは国有地を使っている関係でさまざまな制約がありますが、大きな面積ながらも整備が進みました。今後は駐車場の有料化などについても、難しい部分はあるかと思いますが検討材料として考えるべき時期に来ています。

鶴巻温泉弘法の里湯ですが、鶴巻温泉にはかつて30軒ほど温泉宿がありました、現在では3件、宿泊可能な施設は2件です。弘法の里湯は、鶴巻温泉街が廃業していくなかで、市が土地を借り上げて作った温浴施設です。市町村が提供する温浴施設としては、かなり早い時期に完成したものだと思います。温泉街全体の振興にも寄与してきましたが、過渡期ではないかというのが委員の意見です。一つには老朽化と、それからものすごい混雑状況です。また実際に訪れて改めて驚いたのは、駅から近い距離にあることです。したがって利用者の範囲も、市民の利用というよりは小田急線に沿って市外から広く訪れています。温浴施設といつても人工温泉ではなく、天然の温泉、しかも二つの源泉を持つというメリットを生かしたときに、いろいろな可能性があるように思います。一つには、市の収益事業として、行政が手を出す領域としてどうなのかということ。収益を出すための施設として展開していくことも考えられるでしょうし、大規模修繕に経費が掛かるようであれば売却、あるいは完全な民間委託も考えられるのではないかと思います。目指すべき効果、目的、手段を整合させるような議論を早急に進める必要があるという意見です。

最後に、実行計画の進行管理を議論していく中で、今後の行財政運営に向けて求められる考え方について、3つの提言をしました。

一つは、縮充社会です。今後は右肩上がりに人口が伸びる時期はありません、状況であり、人口減少とともに経済もかつてのような伸びを見ることは非常に難しいところです。人口や税収が縮小しながらも、しかし地域の営みや住民の生活はより充実していく、縮減していくけれども充実していく縮充社会を目指さなければならない、目指すべきである。そのためには、これまでの予算編成や行政において毎年伸びていく財源（税源）をどこへ配分していくかといった増分の配分の議論で済んだわけですが、いまや年々減少しています。減らすのはどの分野にするのかという減分の配分の議論と合わせながら、公共を多様な主体、行政だけではなく市民、あるいは市民団体や企業と共有分担しながら支え合っていく縮充社会という方向性を目指していくべきではないかということです。

次にシェアリングエコノミーについてです。近年話題になっており、山田委員から御紹介がありました。活用可能な遊休資産を、インターネットの仕組みを介してシェアすることが可能なのではないかということです。自宅の駐車場を日中貸したり、ガソリンスタンドでレンタカーが借りられるようになります。

ちょっとした空き時間をインターネットやスマートフォンを介して管理できるような時代になってきました。これらをさまざま組み合わせることによって、行政が全部駐車場を100台整備せずとも民間の駐車場を利用することができます。こういったシェアリングエコノミーを検討する時期が来ているという意見です。こうした取組みによって、地方のコミュニティバスの運行なども、空いている市民の車を十分活用できるのではないかということです。まだ現実的に成功例があるわけではありませんが、縮充社会の減分の配分を考えたときに重要なツールになってくると思います。

最後に古典的なテーマですが、負担と給付の関係です。税金を納めているから、困ったことがあれば行政が対応するのが当たり前というのが負担と給付の古典的な考え方です。しかし、今後は必ずしもそうはいかないでしょう。地域社会においても、支える側と支えられる側の双方が断絶と批判を繰り返すのではなく、新たな解決を求める取組みの中で「負担」と「給付」のあるべき姿も合わせて追求していくかなければならないと思います。そのためには市職員には地域課題への理解を深めていただくとともに、ヒト・モノ・カネ・情報などあらゆる地域資源を生かして地域課題の解決に当たるご努力をお願いしたいというものです。以上です。

【部会長】 ありがとうございました。第3次行革推進プラン実行計画の進行状況等評価の全体的な考え方、また主要なテーマとして「公の施設」の運営の在り方については現地調査を含めて検討いただきました。最後に、財政運営に向けての提言をまとめさせていただきました。

それでは、御意見等ありましたらお願ひします。

【委員】 秦野市には公共施設再配置計画がありますが、ここに書かれている内容と重複しているものが多いような印象を受けました。行革推進専門部会では、公共施設再配置計画での評価や関わりの中で、どういう位置付けになっているのでしょうか。指定管理者制度は行政評価として長く議論してきましたが、秦野市で指定管理者制度を10年間やっていた感覚としては、コスト的には行政直営でやったほうが削減できるノウハウが見えてきており、運営に直接関わるので、指定管理者制度による民間委託より直営のほうがよいという意見が多かったような印象があります。どんな議論があったのでしょうか。

【委員】 公共施設再配置計画について、部会では取り上げて議論したり、軸を合てるといったことはしていません。こちらはこちらの議論といった進め方です。指定管理者制度については、私も秦野市職員の皆さんのがバックステップを踏んでいるような印象を持っております。指定管理者制度のスタート当初、導入がスムーズでなかった部分もあるようです。成功例も出てきていますので、もう一度新たな視点で見ていただけたらよいのではないかと思います。施設管理を職員が担うといっても、コスト計算書を見てみるとさまざまな部分を委

託しています。ビルメンテナンス的な部分では、指定管理者制度が出てきます。成功例として、スポーツ施設ではスポーツ団体とビルメンテナンスの業者とがコンソーシアム(Consortium)、あるいはJV(Joint Venture)を組んでプレゼンをかけています。あるいは、そういった取組みを進めた場合、市が入札あるいは委託といった形態で取り組むことよりも、コスト削減面でよりメリットが出てくる可能性は十分にあると思います。また、直営でよいと思われる施設もいくつかありますので、しっかり精査すべきだと思います。秦野の資源として空気も山も緑も水もよいのですが、もっと重要な資源として「人材」があると思います。豊かな人材に出てきてもらうというのも一つかと思います。秦野市よりも規模の小さな市町村では、体育協会やサッカー協会などの統括団体が入ると、単に指定管理を専門にする会社では対応しきれないような利用者に対するメリット、明日使いたいというときに「朝から居るからいいよ」と対応してくれるような自由さが生まれます。人を頼むのにお金は要らないというくらいの世界ができます。そして利用者へのサービスアップにつながりますので、もう一度先進事例を見ながら個別の施設について考えていけば良いのではないでしょうか。また、カルチャーパーク全体を指定管理者制度に移行するというのも大変ですが、例えば駐車場部門とか公園部門といったように、切り離して委託や指定管理に出す方策についても十分議論する必要があります。おおね公園にしても、プールやジム、あるいは今度整備されるサッカー場と一緒にがよいのか、分けたほうが良いのか。場合によっては、おおね公園の場合東海大学はどう連携していくのか。ハードとしての設備を提供するだけではなく、指導や利用の仕方まで含めた考え方今まで視野が広げられればよいではないでしょうか。外部の方に運営管理をお願いするよりも、市民の皆さんと運営管理の実態を作り、そこに発注するイメージのほうが秦野市には相応しいのではないかと思います。例えば、陸上協会やサッカー協会にしても統括団体は一つで、そこに高校・中学・小学校・幼稚園と全部入っています。それらとビルメンテナンスが一緒になると、利用者そのものとなりますので、そこから知恵を引き出す価値は十分にある気がします。

当部会の委員のうち3人が行政経験者ですので、いろいろな意見が出ました。

【委員】 文化会館のような大きな施設を今後どうしていくかは悩ましい問題です。恒常的な支出としてはビルメンテナンス費用が顕著ですが、隣の伊勢原市や中井町、松田町等と広域行政のなかで施設をどう生かしていくかという観点が必要とされている気がします。ディレクターがいて市民がいろいろな企画を持ち込んでいかないと埋まっていきません。広域行政としての検討が必要だと思います。

【委員】 委員のおっしゃるとおりです。部会でも同様の意見がありました。おおね公園では、秦野市民と伊勢原市民及び平塚市民の入場料が書いてあります

した。相互利用契約を結んでいるのではなく、利用者が多いため実施しているとのことでした。秦野市は伊勢原市と一部事務組合を設立してゴミ焼却施設を運営していますが、一部事務組合を設立するまでいかずとも、近隣市との利用関係、あるいは近隣市民が利用する際の料金設定等、細やかな議論が必要だという意見も出ていました。秦野市が安く料金設定していることに合わせて、平塚市や伊勢原市も同様に安くしているようですが、組織として文化会館を維持していくのであればコスト面からの議論はあって然るべきかと思います。

【委員】 駐車場の有料化を今後考えていくべきではないでしょうか。子どもが遊ぶための施設としてじゃぶじゃぶ池や公園等が整備されていますが、駐車場に停めてある車のナンバーを見ると、多くの方が市外から遊びに来ています。コンビニエンスストアでお弁当を買い、遊んで帰っていくだけでは、秦野市にお金は落ちていません。秦野市の財源確保のためにも、駐車場の有料化については考えざるを得ないと感じます。

【委員】 おおね公園に新しく人工芝のサッカー場ができますが、県全体から注目を集めています。県西部地区には人工芝のグラウンドが少ないようですので、秦野市民だけの利用に限らず、県のサッカー協会も講習会を開いたりするかと思います。

【事務局】 公共施設再配置計画との関係についてですが、ざっくり言えば再配置計画はハードの総量のなかでどう進めていくかということです。ソフト面の運営についてはほとんど触れられていませんので、むしろ行革プランの中に書いてあるところで関係性を保っています。委員からの御質問の回答に、一点付け加えさせていただきます。

【部会長】 他に御意見ご質問がないようでしたら、(3) 人口減少・少子高齢社会に向けた自治体経営の在り方についてに移ります。

議事(3) 人口減少・少子高齢社会に向けた自治体経営の在り方について

【部会長】 議事(3)に先立ち、足立委員に御提出頂いた資料の説明をお願いしたいと思います。

【委員】 当金庫の若手職員が秦野市についてより理解を深められればということで、部会会議への参加を希望したところ、部会長をはじめ、事務局も快く受け入れていただきました。本日傍聴させていただいているメンバーは、業務外で秦野市の活性化のために自主的に活動をしているNRSから2名、地域支援部で秦野市との創業の連携の窓口をさせていただいているメンバー1名であります。

NRSの活動について、簡単に説明させていただきます。「まち・ひと・しごと」という話が出てきたときに、人と企業を結びつけてこの地域を活性化するためにはどうしたらよいかについて、若手のメンバーで考え方活動しているも

のです。活動の一つは、部会長がいらっしゃる産業能率大学との連携です。地元に就職したいがどのような企業があるのか分からぬという大学生が多く、就職活動ではひとまず大企業から回ってみようと考える学生が非常に多いところがあります。一方、地元企業としては新卒採用したいものの、大学に求人を出してもなかなか振り向いてもらえない二の足を踏んでいるという現状があります。これらを踏まえ、採用面接とはまったく別のざくばらんな交流で中小企業を分かっていただいたらどうかということで集まっていただきました。企業側からは自分の強みをプレゼンしてもらい、そのプレゼンを生かして大学生がCMを作るというワークショップを開催しております。もしよろしければ、秦野市も参加いただけすると学生が喜ぶかと思います。それに加えて、最近問題になっている人手不足の解消と地元企業への就職促進を目指し、地元企業と結びつける活動もしています。秦野市に在勤してもらい、いずれは秦野市に住んでもらえるよう、具体的には平塚工科と城北工業といった工業系高校と情報交換しています。

2ページ目は観光という視点で、休日に行った登山者へのアンケートに基づいて情報公開したり、四つ角周辺を中心とした市内商店街から収集した情報を基に商工会議所と意見交換等しております。また、ちょい呑みフェスティバルの実行委員として、当金庫職員が活動しております。このほか、地域支援部では創業支援として企業の安定成長のための支援をしたり、最近では产学研連携として、具体的には神奈川大学と共同開発しまして、神奈川県立産業技術総合研究所（KISTEC）と連携して実際に製品が産み出されるところまでできている企業もあります。この2つに関しては、秦野の雇用促進に寄与できないかという活動です。一方、雇用の促進だけではなく維持のために、経営改善、ファンド開拓、人材育成、問題となっている事業承継の支援なども行っています。ふるさと納税では特徴を持った企業を紹介し、目を向けてもらえるよう紹介させていただいております。本日出席の職員は、地域発展のために活動しているメンバーです。以上です。

【部会長】 ありがとうございました。

続いて、中間報告について事務局より説明をお願いします。

【事務局】 中間報告について説明させていただきます。行財政調査会では昨年度行革推進専門部会と行政評価専門部会の中で、これから的人口減少・少子高齢化等に向けた自治体経営の在り方に正面から向き合っていこうという姿勢が打ち出されておりました。それを踏まえ、今年度からこの行財政経営専門部会を立ち上げ、本格的に人口減少・少子高齢化に向き合おうと、この1年さまざまな角度から御議論いただきました。そういう意味もありまして、昨年度の行革推進専門部会、あるいは行政評価専門部会、そして先ほど御報告いただきました本年度の両部会での報告、この部会での議論を基に、任期の中間年度

ですので中間報告という形で部会長とともにまとめさせていただいた次第です。

項目ごとに、簡単に説明させていただきます。

「はじめに」はイントロダクションとして、人口減少を始め、地方自治体における課題が複雑になっており、その対応自体も単純な対応では済まないという状況を述べています。さらに、今後人口減少が進めば税収減は明らかです。民間企業とは異なり、税収を上げるために増税しかありません。それを除けば、税収減という状況下でどのようにサービス水準を維持あるいは縮充していくかというところに向き合わざるを得ません。秦野市の現状としては、特に高齢化率が高いとか所得が低いわけではありませんが、本来的な税財政基盤の弱さ、県西部という位置、それから学生が多いということもあり、人口一人当たりの納税額では県内最下位となっています。そういった中で、秦野市は早くから借金の削減、行革プランによる人の削減、再配置計画によるモノの削減に取り組んで参りました。こちらについては、他市に先駆けた取組みであったがゆえに、現在ではほぼ削減するものが無くなった状況で、人口減少・少子高齢化等に向けた行財政の在り方をどのようにしていくか。先ほども両部会長から御報告いただきましたように、これからまず必要なのは「人」です。この中間報告は、今後秦野市の将来像を描くための礎にしていこうというものです。

3ページを御覧下さい。

1 将来人口の考え方では、区分を5つに分けております。

(1) 人口減少と少子高齢化ですが、国としては人口減少に向き合うわけですが、地方自治体では社会増減、つまり他市との転出入なども考え合わせなければいけないということです。

(2) 人口減による税収減と少子高齢化による社会保障関連経費の支出増ですが、単純に人口が減れば税収は減ります。ただ、少子高齢化で高齢者が増えると、社会保障関係経費として支出が増えてしまいます。

(3) 格差社会と社会保障制度一世代間の配分の在り方についてです。高齢者や社会的弱者を現役世代が支えるという現状の社会保障制度は、右肩上がりの時代に設計されたものです。経済は右肩下がり、現役世代も減っていく中で、こうした制度を維持することは非常に困難になってきています。現役世代では貧困化が進み、その一因として非常勤雇用などが言われています。本来的な社会的弱者とは何か、あるいは、社会保障制度自体がどこの世代間を対象にしていけばよいのかというところでの問題提起となっています。

(4) 人口の社会減として、秦野市の状況を述べています。都心から約50キロ、人口の社会増減では都心部への流出が非常に多くなっています。ただ、東海大学の学生が多いという特殊要因があり、比較的生産年齢人口は高い位置にありますが、近隣市相互での人口の流入出が激しいという状況です。

(5) 人出（労働者）不足への対応ですが、企業も秦野市もそれぞれ人材の確保が困難な状況になっており、これについてもいち早く取り組む必要があると考えております。秦野市には東海大学があります。先程足立委員から産能大学と企業を結び付ける取組みの御紹介がありましたが、東海大学と企業とを結び付け、職住近接の地域づくりも必要であると提言しております。

2 財政状況の考え方について御説明いたします。

(1) 秦野市の税収の特性ですが、本市の主な税収入は個人市民税と資産税です。法人税は他市と比べて割合が低いところですが、逆に景気に左右される心配はないというメリットもあると考えます。秦野市は納税義務者の割合が低いということが税財政基盤の弱い理由に挙げられます。主な原因として東海大学生が多いことが考えられますが、逆に東海大学があることで経済的循環が成立している地域もあります。デメリットをメリットに変える発想、学生の力を借りてまちづくりを行うといったような姿勢が必要であるといったところを記載しています。ただし、2018年問題により大学も非常に厳しい経営状況が予想されます。学生の確保に向けて立地条件の良さを求める可能性があることにも留意し、学生が秦野市を「第二のふるさと」と思えるような地域、大学及び行政との連携をより強める施策が求められるという提言としています。

(2) 財政健全化への取組みでは、秦野市の借金削減の取組み、あるいは人員削減の取組みについて触れてています。また、臨時財政対策債、あるいは地方交付税の話にも触れております。秦野市では扶助費と呼ばれる社会保障関係経費の削減に今後取り組み、また向き合っていかなければなりませんが、これは行政サービスそのものの削減ということになります。経営的・戦略的な取組みが必要であり、市民の納得感や合意形成を得ながら段階的に実施していく必要があるとしております。

(3) インフラの整備・維持への投資等ですが、インフラ整備自体が長引く不況対策として支出が抑えられてきました。ただ、今後は人口減少を前提としたまちづくりを進める必要もございます。また、かつては現役世代の利便性を高める重要な行政サービスの提供であったということに鑑み、より戦略的にバランスよく、効果的な支出とすることに留意すべきということです。最後に、今後はインフラ維持経費の増大が見込まれます。先程部会長から報告がありましたように、広域連携や、公民の区分を超えたシェア、あるいは施設横断的な検討が必要であるとしております。

次に、3 地域・コミュニティの在り方についてです。

(1) 地域主体・主導のまちづくりですが、今後市民ニーズの多様化、世代間格差があり、市民合意を得るのは秦野市や地方公共団体にとって非常に大きな課題であると認識しています。そのためにも、今後市民とともに情報の共通認識を持ち、対話やともにまちづくりを実行していく環境づくりが必要として

おります。縮充社会をつくるに当たり、欠かすことができないものは「人材」です。「地域とともに育て、考え、実行する『まち・つくり（創・造）』」と表現させていただきました。

(2) 相互扶助のコミュニティの在り方ですが、従前近隣住民が助け合うようなコミュニティ自体が、行政サービスの拡大とともに消滅していきました。家族構成も大家族から核家族化しており、今後は相互扶助のコミュニティを再構築する必要が生じます。公助が減る分、自助・共助により補う社会が必要です。ただ、相互扶助のコミュニティも従前のようにお隣同士ではなく、いろいろな取組みがなされています。情報化社会や交通インフラの整備が進んだ現在では、新たなコミュニティのつながりを再構築していく必要があるとしています。

4 地域特性の活用－秦野らしさとはについてです。

(1) 秦野の特性を生かした「まち・つくり（創・造）」ですが、秦野市は相模国でも非常に歴史のある土地です。秦野市の特性として、「豊かな自然環境」、「富士山や丹沢の山並みが広がる景観」「おいしい水・地下水」などが挙げられます。今後住民が地域を支えまちづくりに参画するに当たります大事なのは、秦野市への愛着、地域アイデンティティの醸成が不可欠である。それに当たり、文化、歴史、そして水や自然環境といった地域資源をともに守り育てる取組みによりつなげていく意識が重要であるとしています。「豊かな自然環境」は秦野市の地域特性ですので、さまざまな施策が連関し、相乗効果を生み出すための戦略が求められるとしています。

(2) 交通インフラの活用・連携による「まち・つくり（創・造）」としています。小田急線が複々線化により、3月のダイヤ改正で快速急行やロマンスカーが通勤時間帯に増発することで、移動時間の短縮が見込まれます。あるいは新東名高速道路の開通により、都心部との心理的な距離感や時間が短縮されるといった機会を活用する発想が重要としております。そのためにも、小田急電鉄やNEXCO中日本とのソフト面での連携を一層深めることが重要としています。

(3) 大学と連携した「まち・つくり（創・造）」ですが、特に大根地域は東海大学があって「まち」が成り立っています。2018年問題で大学が都心部へ移転するようになつては、秦野市にとって非常に大きなダメージとなります。そのため、東海大学や学生は貴重な地域資源という発想転換の下、学生をまちづくりに参画させることや、学生が集まりやすいまちづくりなど、東海大学と一体となった「まち・つくり（創・造）」が必要であるとしています。

(4) 秦野独自の伝統的なコミュニティを地域資源とした「まち・つくり（創・造）」ですが、秦野市はこの本町地域を中心とした「市街地」と「中山間地域」

に大きく分けられます。それぞれに求められている問題、あるいは提供しなければいけないサービスが異なります。これに対しては施策にメリハリを付けることが重要としております。

5 新たな「協働」についてです。

(1) 地域を支える人材の育成と対話によるまちづくりの場の提供です。これまでの協働は比較的行政の補助的役割に終始することが多かったのですが、今後は情報を共有し、対話を重ねながら、企画・構想段階から実行に至るまで市民とともに取り組む姿勢が重要となり、また、地域の中で人材を育成していくような地道な取り組みも求められます。また、高校や大学との連携を深めた人材育成、地域を支える人材育成の取り組みも重要としています。

(2) 公共領域の新たな担い手の創造・育成ですが、公だけでは担えない部分をいかに民間や市民、そしてその中間領域であります市民と企業、あるいは企業と行政、市民と行政の組み合わせといった多様な主体の中で支え合っていく視点が欠かせない、あるいはそういう担い手を創造・育成していく発想が必要であるということです。

6 これからの自治と職員像についてです。

(1) 人材の確保と育成の在り方ですが、市職員自体の採用も困難な状況になりつつあり、今後も少子高齢化の状況を鑑みれば好転することも考えにくいところです。コミュニケーション能力が優れている人材など、地域づくりを担える多様な「人材」確保に努める一方、委託化などにより人員不足を補う必要もあります。人材育成に当たっては、必要とされる職員像を明確にした上で、その育成を目的とした充実した研修プログラムが求められます。昨年度は人材育成について行政評価をいただきましたので、その中から御意見をいただいた形になっております。

(2) 働き方改革と地域活動への参加として、地域に飛び出す公務員という言葉もあります。市職員も地域の中でともに地域を支える活動に参加する必要があるということです。一部の職員は参加していますが、もっと多く参加する。ただし、半数近くの職員は市外から通勤しており、時間外労働に追われることも多い中で、働き方改革や職住近接の環境づくりが望ましいとしています。

(3) 情報化とグローバル化への対応ということで、情報化、インターネットで瞬時に情報が世界中に伝わり、社会自体が急激に変化するような流動的で不透明な状況にあります。これを認識した上で、従前の右肩上がりの計画からリスク管理型の行財政運営が重要であるとしています。

(4) 行政経営の視点を強化した「行財政最適化」へですが、減分の配分の時代に転換していくということは、行政サービス自体を縮減していく必要があります。よく「集中と選択」といわれますが、すべて縮減しますとまち自体の活性が失われていきます。投資すべきところには投資していく。ただし、投資

していく分、大幅に他の事業自体を縮減、あるいは廃止していかなければならぬ「集中と選択」、いわゆる「経営」概念を強化した行財政運営が必要としています。特に、今後の社会情勢の変化、あるいは縮減の社会に向けては、市民との合意形成が重要と考えます。企画構想段階から市民との丁寧な対話を重ねた中で、ともに将来のビジョンを描くという姿勢が本来的に必要というところをまとめさせていただきました。

以上です。

【部会長】 今後の本市の行財政経営の在り方ということで、この部会でもこれまでいろいろ議論いただきました。それらを総括して、まとめていただきました。社会的な動向としての将来人口の考え方、それから財政面での取組みやこれから課題あるいは考え方、さらに社会的な問題として地域社会をどのように考えていいか。地域コミュニティの在り方、それからもう一つはそれらに関係しますが、秦野市の地域特性をそういう中でどう生かしていくべきなのか。そのためにはどんな協力・連携・強化が必要なのか。その前提として、秦野らしさを念頭に置いて地域特性を生かしていくかなければいけないということです。それから、具体的に「まち・つくり（創・造）」を進めるに当たって、協働の概念をさらに進化させて、実質的な新たなまちづくりに向けての協働の在り方をまとめさせていただきました。最後に、行財政経営ということで、職員像のこれから在り方をまとめていただきました。

各委員の方からの御意見や御指摘をいただいてまとめていきたいと思いますが、皆様いかがでしょうか。

【委員】 基本的にはこれでよいと思います。5ページの最終段落に「公債費についても…望めない状況にある」とありますが、希望しないという意味も含みますので、「難しい」とか「困難な」といった表現がよいのではないでしょうか。また、臨時財政対策債については削減しなくてはならず、抱えていると、交付団体になったときにはもろに公債費としてかかってくるわけですが、そこはさて置き、臨時財政対策債を減らすために行政を小さくする、あるいは投資をやらないことは必ずしもよいことではないと思っています。横浜市などいくつかの市では、公債費については臨時財政対策債を除いて公表しています。秦野市が不交付団体に戻ることが相当難しいと考えるならば、臨時財政対策債償還分は必ず交付税で入ってくるものと考えて、負債残高から臨財債を分ける。なおかつ、臨時財政対策債の仕組みについて知ることを財政健全化の目標としてとらえる。そうすると、6ページの2段目は「このような状況を鑑みれば、臨時財政対策債と本来の市債とを峻別しながら財政運営を考えいく必要があるのではないか」というような表現がよいかと思います。

【委員】 言葉の使い方ですが、12ページに「戦略的な人財育成」と表記されています。材ではなく財という漢字を使っているので、カッコ付きのところは

「人財」に統一したほうがよいのではないかでしょうか。人材育成により秦野市の資源として人間が財産になるという落しどころにしたらいかがでしょうか。また、10ページの「6 これからの自治と職員像」ですが、今後は効率化を図り、あえて委託を進めざるを得ません。しかし、委託をしてもコスト削減につながらないケースがこれから増えてくるのではないかでしょうか。外部委託に向けた意見がよく聞かれますが、その際マネジメントしていくのは市職員ですから、人員不足を補う委託化についても慎重に配慮する必要があるのでないでしょうか。あまり言い過ぎると外部委託に積極的ではないという見方にもつながり兼ねませんが、逆に市職員のマネジメント能力を上げることや、研修を積んでいく形にしたほうがよいと思います。

【委員】 よく言われる縮充、「選択と集中」、委託といったことは必要だと思いますが、行政と市民、行政と民間とでどういった共通価値があるのか、ここを明確にしていかなくては担い手が生まれてこないように感じました。お互いにWin-Winになるにはどういった価値があるのかがいまいち見えてこない部分があります。そこが明確になると、自然と担い手が生まれて地域が活性化していくように思います。

【委員】 7ページの（2）相互扶助のコミュニティの在り方で、「人口減少・少子高齢化が進行し、核家族化、共働きが主流となりつつある」とありますが、核家族化というよりも家族そのものの崩壊という深刻な状況にあることに触れたほうがよいのではないかでしょうか。また、8ページの「豊かな自然環境」や「富士山や丹沢の山並みが広がる景観」、「おいしい水・地下水」とありますが、水系の循環と盆地の位置、その上に成り立ってきた生活が、生態系と生産と農業と生活とが循環して空間的に相互依存的な関係により生まれたのが秦野市という気がします。豊かな水や景観があるということ以上に、循環系として閉じた空間の中に、生活や文化、風土ができてきたという秦野の特徴を生かすまちづくりを考えたらといいと思います。また、10ページの（3）情報化とグローバル化への対応ですが、AIが進むことによって労働がなくなり、逆に言うと労働がなくなることによって新たな人間が働くべき場所がどこにあるかという問題も出てきますので、そういったことにも触れたらどうでしょうか。仕事の創出にも関係してくるかと思います。

【部会長】 大変貴重な御意見をいただき、ありがとうございました。御意見を踏まえて内容を精査していきます。

今後の予定はどうでしょうか。

【事務局】 3月13日（火）に市長報告の予定です。時間は10時半から12時まで、3部会合同での報告を考えております。行革推進専門部会と最適化支援専門部会については担当と部会長とで調整を進めております。当部会としても、部会長に一任いただければ調整をして仕上げて、御報告したいと考えます。

えています。

【部会長】 それでは、事務局と中間報告をまとめさせていただくということでよろしいでしょうか。

—異議なし—

それでは、皆様からの意見を踏まえて報告書をまとめさせていただきます。よろしくお願ひいたします。

【委員】 1点だけよろしいでしょうか。8ページの(2)交通インフラの活用・連携による「まち・つくり（創・造）」ですが、働き方の変革によって、ホームオフィスやサテライトオフィスが現実化しつつあります。毎日通勤電車に乗る必要もなくなりますので、そういう意味での環境も整っているまちであるとどこかに入れていただければ、秦野市の魅力という意味ではよいと思います。

【部会長】 ありがとうございました。委員の皆様から御意見をいただきたい場合には、個別に連絡させていただきます。

それでは、(4) その他について事務局からお願ひします。

議事（4）その他

【事務局】 報告会については、御都合がよろしい方はぜひ御参加いただければと思います。3月13日（火）10時30分からを予定しております。

—政策部長、行政経営課長より挨拶—

—次回会議の日程調整—

【部会長】 それでは、本日の部会は終了いたします。

ありがとうございました。

— 閉会 —