

## 平成30年度第3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9月14日(金) 午後3時00分から午後5時10分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎5階 5A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
	関係課等職員	企画課長、同課担当
	事務局	政策部長、政経営課長、同課課長代理、同課担当
4 議題	(1) 人口減少・少子高齢社会に向けた自治体経営のあり方について (2) その他	
5 配付資料	次第 資料1 第2回会議の振り返り 参考 地域経済の活性化について（足立委員より提供）	

### 6 会議概要（要点筆記）

【行政経営課長】 本日は御多用のところ御出席いただきありがとうございます。本年度第3回目となります行財政経営専門部会を開催させていただきます。

早速ですが資料の確認をさせていただきます。

一資料の確認一

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】 平成30年度第3回秦野市行財政経営専門部会を始めます。

市役所内の各部局から挙げられた課題等の照会結果を、事務局が前回会議の資料5としてまとめてくれましたので、こうしたものを踏まえ、引き続き、意見をいただければと思います。

議論に入る前に、会議録の署名委員を確認します。今回は名簿の順に横溝委員にお願いします。

それでは、議事(1)「人口減少・少子高齢社会に向けた自治体経営のあり方について」に入ります。事務局から説明をお願いします。

#### 議事(1) 人口減少・少子高齢社会に向けた自治体経営のあり方について

【事務局】 前回会議の振り返りからまいります。資料1を御覧ください。

一資料1説明一

【部会長】 委員から、改めて何かありましたら、御発言をお願いします。考

え方が示されましたが、それを市の施策に結び付ける戦略、具体的な方策を考えなければと思います。

【委員】 先日、SDGsについて九州大学の馬奈木教授からお話を伺う機会があり、分かったことがあります。資料1の最後にある「政策同士の波及効果」に関すると思うのですが、SDGsは細かい領域に分かれて示されていて、どれを採用しても構わないというやり方を採用しているようです。

北九州の自治体で始められた総合計画のつくり方は、ある施策を行うことが一つではなく、例えば環境、健康、男女雇用機会の均等などの複数の目標に対してどういう影響があるか、そしてその目標を達成するためにインプット側の条件として「こういう基準を満たす施策であること」ということが示されます。つまり、従来の政策・施策・事業の目標はヒエラルキーになっていて、ピラミッド的に事業がぶら下がっていましたが、SDGsはネットワーク的に評価するような仕組みであるようです。

また、今回の議論もそうですが、従来は、将来の計画を立てようとするときなど、課題を挙げてから考えていますが、それでは課題だらけで何もできないような絶望的な気持ちになっていきます。その点、SDGsでは、今実施している施策を洗い出したとき、「この施策は、この目標とこの目標とこの目標に対して効果がある」といったようにポジティブベースで現状を見るることができます。そういう見方で政策を評価し直すのがSDGsなのだということです。

資料1の最後の「政策同士の波及効果」とか「貢献度」を考えるとき、どういう視点でそれぞれが波及効果を持っているか整理するのにSDGsは便利だと思いました。総合計画のつくり方も従来のヒエラルキーではなく、ネットワーク的に評価するのがトレンドとなりつつあるようです。

【部会長】 今までピラミッド型、これからはネットワーク型というのでしょうか、網の目のような捉え方をすることによって、「これも、これも関連してくる、だからどういう政策を選択すればいいのか」と考えるのですね。計画づくりにおいて、ピラミッド型ではなくネットワーク型（網の目型）の政策展開あるいは政策の検討をする必要があるのでしょうね。

【委員】 それを進めていくことによって、融合型の組織を醸成すると言われています。今までだったら、部署間で連携をとってと言われていましたが、そういう目標設定をすることによって自分の部署の仕事の見直しをし、組織自体が融合していく。その辺りがねらいではないでしょうか。その結果、多能工型のように人手不足でも乗り切れるようになる。人手不足ゆえに情報共有しやすいという背景もありますね。

【部会長】 新たな取組みというより、今ある取組みを考えても、例えば減災を例に考えると、都市づくり、都市基盤の強化といったハード面と福祉、要支援者支援といったソフト面があり、何となくそれぞれがやっていますが、

もっと組織的にも事業的にもより深い、効率的にできるようになるものがあると思います。

【委員】 環境省が政策を立てたとき、相反しがちな経済産業省と環境省の関係を思った人から「経産省から抵抗があったのでは」という質問が挙がりました。しかし、抵抗はなかったそうです。「SDGs的な発想で環境省が取り組むことは、こういう意味で産業政策でも役立つ。産業と環境は対立するのではなく、政策1つが両方にまたがっているのです。」と説明されたそうです。それで、経済産業省側も反対されなかった。自治体の中でも同じようなことがあると思います。各部署の方が、自分たちが取り組むことが他の部署の目標にどう関係しているかをそれぞれ言い合うこと、そういうフレームが共有されると、先ほど委員がおっしゃったようにより融合的な関係が生まれてくると思います。

【委員】 3月に行われた神奈川県の予算委員会で、「県の政策とSDGsの関係をどのように捉え、またそれを具体的に進めるために今後どのような体制で取り組んでいくのか」といった質問がされ、それに対して県は「県の政策はSDGsの考え方と基を一にするもの」、「今後SDGsに合わせながら政策を整理していくため、知事をトップとし、各局長を構成員とする全庁的な推進本部を立ち上げる」と答弁しています。知事をトップにするというのは他にも考え方があるかもしれません、行政においてそういう動きが強くなっているようです。

【事務局】 まさに調査会で議論していただいているように、少ない経営資源でいかに効果、副次的な効果を得るか、より大きな効果を生み出すかというのは一つの大きなテーマあります。ものの考え方と言いますか、計画や目標達成へのアプローチについて、行政にとって大きなヒントとなると思います。

【部会長】 新たな、重要な視点として頭に留めて、今後、検討を深めいただければと思います。それでは、振り返りはここまでとし、前回会議の資料5について引き続き見ていきたいと思います。

【事務局】 一第2回会議の資料5（2 分野別（1）こども【各部局の視点】）を読み上げ—

【部会長】 子どもに関する分野、教育と子育てについてです。必要な点があれば御指摘、御意見いただければと思います。現状の確認でも結構です。

【委員】 昨日、新聞に載っていたのですが、小中学校のプールが老朽化し、水漏れが発生している。そこへ来て、子どもの数が減少している。それでこれからどうするかということでした。

県内の市だったかもしれないのですが、小中学校のプールを学校におくとい

う概念を廃し、市内4つあるプールに学校側が出かけていく。しかも、温水プールなので、7～8月だけに水泳の授業をするのではなくて、もっと広い時期、4月～12月の体育の時間に水泳の授業をするということが既に実証されています。

のことから考えられることとして、私たちの少し上、団塊世代は学校にプールがなかった。それで各学校にプールをつくりました。それからもう50年、60年と経ち、今ではお稽古事の代表例にピアノやスイミングが挙がっています。しかし、学校で水泳の授業の必要性がなくなっているわけではない。それではどうするかということで、社会教育施設、社会体育施設と学校教育施設とを、足りないところを補うというのではなく、もっと積極的に融合化する施策が求められるのではないかということを申し上げたいと思います。

今までも発想はあるのです。具体的には、資料5 p.5 ア 教育の【各部局の視点】の最後の項目です。「地域とともにある学校づくりとして進めているコミュニティ・スクール」、「地域拠点としての機能」、「地域を主体とした学校の位置づけ」、こういう発想はそれぞれ出てきています。

学校施設を地域に開放するというのは、昭和22年に施行された学校教育法に書いてあって、学校長の権限で開放することができます。しかし、なかなか進まない。それは、学校の施設管理の責任を学校長が負うからです。窓ガラスが割れた、水道が壊れた、学校開放の結果そうなったら、学校長に直してくださいということになる。だから、学校長の体育やスポーツに対する考え方次第で、途端に学校開放に消極的になるのが現状ではないかと思います。そこで、私の提案は、学校の施設管理責任を現場である学校長から教育委員会、あるいは市に吸い上げ、学校長の責任を教育管理と教育の範囲内での施設管理に留める施策とすることです。そうしないと社会教育施設と学校教育施設の融合は難しいと思います。

幼稚園、保育園、こども園、それから高齢者のデイケア施設、要支援ぐらいの高齢者が利用できる施設、そして公民館など、その施設の利用者への対応をどうするか、施設そのものをどうするかという面で様々な課題がありますが、やはり地域の拠点としての機能を消極的に捉えるのではなく、積極的に、その地区センター的な施設のコアが学校であって、ほかに必要な施設がその建物内に、あるいは敷地内にある、というような状況をつくっていく。例えば、陸上競技場について、日中空いている時間は学校の体育で使えばいい。移動手段も考える必要があります。学校体育で陸上競技を行うときは競技場へ行く。同じように、学校の体育でサッカーを行うときは、おおね公園のサッカーへ行く。移動手段として学校と施設を行き来する専用のバスの整備まで含めて考える。よりよい施設をより効率的に使うために、大胆な発想の転換が必要です。それにはまず、「学校の授業は学校施設で」、「学校施設は学校長の責任」という考

え方を変えないと難しいだろうなと思います。

**【部会長】** コミュニティ・スクールや地域拠点としての機能とは、現時点でのどのようなことを考えているのでしょうか。西中学校等の複合施設の話にも関わってくるかと思いますが、今のような組織、施設の運営を考えているのでしょうか。

**【事務局】** 私の記憶だと、コミュニティ・スクールは試行的に何校か行っている状況だったと思います。学校開放は、体育館を夜間に地元のママさんバレーやバスケットチーム等に貸すとか、一部ナイター設備がある学校はグラウンドを野球チームに貸すとか、そういう状況です。

学校施設の問題として他自治体では空調の問題が挙げられるようですが、秦野市は全学校整備済みです。本市の場合はトイレでしょうか。洋式化、快適化が課題だと聞いています。いずれにしても学校は老朽化しており、委員がおっしゃったようにプールも例外ではありません。秦野市は比較的きれいに整っているほうかとは思いますが傷みも出てきました。

**【政策部長】** 昭和40～50年代に学校を多く建て、それが一斉に老朽化していくので、そうしたことも含めて公共施設再配置の問題に取り組んでいます。この先10年くらいで学校施設が60年という耐用年数を迎えます。本市は小学校と中学校が比較的近接した状況ですので、これを機に義務教育学校化を進めていくようになるかと思います。

西中学校と西公民館の複合施設については、将来的には西小学校を含めるという考え方の上で体育館の面積を確保しています。

**【部会長】** 委員がおっしゃっているのは、施設の管理主体をどう考えるかですね。新たにそういう発想ができるのかどうかです。

言葉ではコミュニティ・スクール、地域拠点など挙がっていますが、教育と地域の場面となって、それを従来の学校が主体となる管理ができるのでしょうか。あるいは、もう少し解き放った、新たな運営主体をどういうふうに考えていいのか。そのとき、運営主体が変われば、利用の形態も変わってきて、例えばプールの例のように外部を利用するという形態も出てくるかもしれませんよね。そういう変化を考えることができるのか。また、建替えは小学校と中学校が使えばいいというものなのか、それとも、もっと大きく捉えて地域の拠点として、教育の場や機能を開いていくものとして経営や運営の主体を考えるのか。今まであまり議論されていませんが、考えていくべきではないかという非常に大きな問題提起だと思います。

**【委員】** ファシリティマネジメントという観点から言えば、学校だから教育委員会ということではなく、市の公共施設を一体的に管理するような考え方で、体育館も公民館も学校施設も全部に横串を刺していくかたちでやっていかないと統合の効果、人件費のメリット、専門性などが発揮されないと想い

ます。当然、学校には学校の特色ある使い方が必要ですが、ベースは秦野市の公的施設の基本的な使い方あると思います。その第一には設備のメンテナンスが挙がるでしょう。まず、ハードのファシリティマネジメントは一体でやっていく。施設のことは学校長から切り離していくような体制に切り替えていくべきでしょう。

【委員】 神奈川県は保健福祉大学をPFIでつくりました。60年の貸付で、60年後には県のものになるという仕組みです。施設の管理は全てSPC (Special Purpose Company ; 特別目的会社) が責任を持って行います。学長は何か壊れた、電球が切れた、そういうときはSPCに連絡し、一切責任を負っていません。SPCの職員が来て修繕する。費用面でも大学当局は年間の借入金しか払いません。私は、ハードとソフトを一つの組織で管理するのは、だんだん難しくなってきてているのではないかと感じています。PFIは資金調達のあり方で注目されますが、実はハードとソフトの分離でもあります。守衛や電話交換まで外部化し、現業部門を持たない大学です。

イメージしていただきたいのですが、小学校の体育の時間に体育館やグラウンドに行く、そこは市の施設ですがこの時間はこのクラスが使うことになっている。その横の空いているところではママさんバレーをやっている。そして管理は(学校長ではなくて)全部そこの長が行う。図書館も同じです。学校の図書館ではなくて、まちの図書館の分室が何個かある。小中学校の図書館ひとつひとつに司書なんて置けないでしょう。でも、分室として巡回することはできる。あるいは、規模が大きければ司書が置けます。

また、今、中学校の部活の指導者問題があります。体育の教員はとても指導しきれません。オーバータイムが多く生じている状況です。文部科学省は、民間のスポーツ指導者を採用する事業を行うよう、もう10年以上前から言っています。しかし、学校現場に入っていくのではなく、(学校施設ではない)グラウンドに行けば指導者が待っていて授業でも指導を受ける、部活も同様にそれに続く、ということが起こる。つまり、学校のカリキュラムは学校長が管理しますが、それ以外のことはそれぞれをつかさどる者が管理、指導することによってより充実し、レベルの高い教育、指導、施設管理ができるような道があるのでと考えています。

【委員】 地域拠点として考えると、地域の他のステークホルダーが入った意思決定の仕組みを分権化して地域ごとにつくっていかなければならぬという側面もあると思います。施設管理は専門的ノウハウを持つところへ分化すると同時に、地域についてはもっと多元的に意思決定できる仕組みをつくっていかねばならないと思います。日本の法制度上は難しいと思いますが、海外だとSPCではなくて、social servise districtやschool districtのようなSPD (Special Purpose District) をつくることができ、そこが徴税

権まで持つて、財源に対する意思決定までできます。そこまではできないと思いますが、地域拠点として学校を再統合しようとすると、今までのようには子育てから中学校教育までだけを視野とするのではなく、それ以外も意思決定できるような、統合的な地域拠点としてのガバナンス、意思決定の仕組みをつくっていかねばならないと思います。

【委員】 秦野市は、施設の統廃合や再配置において全国に対して先達的な立場にありますが、施設の管理運営の一元化に踏み出すといろいろなよい効果を得られると思います。大阪の地震でブロック塀が倒れたときも、第一に学校長の管理が問われましたが、施設の管理は専門家に任せ、学校は気にせず子どもたちをしっかり教育してくださいというようなかたちがよいと思います。

また、地域の公民館なども含めてやっていくことを考えると、市の施設ですから当然市の必要な部署も入っていないといけませんが、もっと地域の人の意見を吸い上げて施設管理していく必要があります。地域ごとに話し合いをする良い機会になると思います。

【委員】 地域政策の面から考えるともう一つ言えることがあります。自治会の加入率が下がっていますが、地域コミュニティの活性化を考えることができます。

学校側から見ると、学校教育がメインの機能であり、付加的に地域の人にも使ってもらうという発想になると思いますが、地域政策側から見ると、コミュニティの活性化から考えて、学校と一緒にやっていくという発想になります。どちら側からの意思決定の仕組みになるかはすごく大きな選択であると思います。今の延長線上では、学校教育主体で地域に開放ということになると思いますが、もう一步踏み出すこともできると思います。

また、資料5の【各部局の視点】にはありませんが、子どもは学校の中だけにいるのではなく、家庭において、まちの中で生活しているわけですから、学習の機会は、学校の外にもいっぱいあると思います。外の環境が子どもの教育にどういう意味を持っているのかということをもっと積極的に見直す必要はないかなと思います。

この間、最適化支援の部会で東海大学に伺ったのですが、東海大学には世界一になったソーラーカーがあります。そういうものが目に触れると、子どもはとてもインスピライアされると思います。幼少期から青年期にかけて、子どもの教育には、感動する機会をどれだけ与えられるかが大切だと思うのです。

そうすると、感動する機会がまちの中にどれだけあるかということになりますが、東海大学に子どもが気楽に遊びに行けるかというと、たぶんなかなか行けないだろうと思います。逆に言うと、東海大学に子どもが気楽に遊びに行ける機会をつくれたらと思います。あるいは、まちを歩いているときもそうです

し、里山や自然資源、こうした自然資源で遊べる機会は都会の子どもたちは味わえないことだと思いますが、秦野の持っているいろいろな資源を学校教育とは別の機会として教育資源として役立てていくというのも非常に重要な視点だと思います。つまり、「学校を地域拠点にする」というのと逆の、「地域を教育の場にする」という発想も必要なのかなと思います。

【部会長】 「まちは子どものワンダーランド」という言葉を聞いたことがあります。その言葉の中でのワンダーランドとは、発見、学習する場ということだと思います。学校だけに固執するのではなく、地域拠点化とは違った方向から学校のあり方を考えていくというはあるかもしれませんね。

先ほどから御意見をいただいているが、従来型の学校施設の開放を見ても、管理、運営、そして利用の側面があります。施設の運営を学校現場から切り離したとき、運営の仕方に地域の声を反映する新たな仕組みをつくらないと、「契約したからそのとおり運営するだけです」ということでは、地域の拠点ではなくしていく懸念があります。まず、開放するかどうかが大きな課題ですが、仮に学校施設をより魅力的にする方策として開放するとしても、運営体制、地域の声の集め方などの課題を考えていかなければいけないという御意見だったと思います。

【委員】 今、行われている学校開放は、日時を区切って、学校教育に支障のない限りで、校長の権限で行われています。

横浜市の中学校では、空き教室を地域のために開放していますが、そこでは動線を切っています。シャッターで区切り、学校の中に入れないようにして貸し出すしきみ、あるいは学校を改修するときに建物の一部を切り離して、学校とは別に使えるようにし、そこには館長を置いて、指定管理などで管理する。これは確かに校長からすれば切り離している状態です。

さらに言えば、大阪の池田小学校事件のあと、学校の門は基本的に常時閉鎖となっています。学校の管理はこういう方向に進んでいます。だからなおさら、開放は、極限的になり、学校行事に限るとか子どもたちのエリアに入らないように、というふうにしか進まない。

私の知る例で、神奈川大学は門が閉まらない。近所の方が構内に自由に入ってきて、散歩されています。学食も利用されています。小学校の卒業祝いも食堂で行っているようです。

制度論というより、開くという概念の部分だと思います。公園は、外から見て公園の中が見えるよう立ち木を切って、視線を妨げるようなものは無くすようになりました。ところが、学校は、余分な人は入れない、関係者以外がいなければ安心という発想です。そうではなくて、おじいちゃん、おばあちゃん、お父さん、お母さんが学校の様子を見に来るような、さりげなく散歩して通る状況のほうが、本当はもっと安全になるのではないか、そういう発想の切り替

えの延長線上にいろいろなものが出てくると思います。学校開放は、学校教育上の開放ではなくてもっと広い意味での開放だと思います。

**【委員】** C P T E D (Crime Prevention Through Environmental Design ; 防犯環境設計) という発想があるのですが、都市の構造を変えることで犯罪率が下がるということで、今お話のあった、人の目の多い場所をつくるというのはその中の一つに入っていました。必ずしもロックをかけるというのではなく、むしろ人目に晒される場所を増やすということです。まさに逆転の発想ですが、なかなか踏み切るのは大変そうですね。

**【事務局】** 地域から教育を考えるか、学校から教育を考えるか、意思決定の多元化というお話がありましたが、私が感じるところでは、公共団体の内部では、教育と地域、教育委員会と市長部局では縦割りの構造があります。その中で、教育委員会は学校中心の思考ですので、なかなか地域づくりまで考えられない、また地域から教育を考えるのも難しいかと思います。逆に、首長部局で地域づくりから教育を考えるというのも、どう結び付けるかが課題となると思います。国もその辺りに気づいているのか、首長部局と教育委員会をつなぐ総合教育会議を設けるなど制度的な取組みをされているところですが、内部にいるとやはり地域政策と学校を結び付けるところには壁を感じます。S D G s のような網の目の目標設定をしていく中でないと、今のピラミッド型の目標設定では難しいという感想を持っています。

**【部会長】** 議論が尽きないところです。学校からの地域づくりという発想でどういうふうに開放、開放といううまく伝わらないかもしれません、そういう方向へつなげるかが問題なので、これからも地域拠点、コミュニティのつながりという点を含めて学校づくりのあり方を考えなければと思います。

広畠小学校などはデザイン的に分かれているような気がします。安全面も考えていると思いますが、何となく機能分化されているように思います。秦野市にはそういう事例もあるので、そういったところからも、学校からの地域づくり、地域への開放がどうすれば進むのか、あるいはそれによってどのようなメリットがあるのか、考えていただければと思います。

(資料5 2 分野別 (1) こども イの) 子育てについてはいかがでしょうか。

**【事務局】** 市が抱えている現状の大きなテーマとしては、幼児教育無償化です。おそらく相当な財政負担が市に求められることが想定されます。また、秦野市は多くの公立幼稚園を抱えていますので、幼稚園無償化、保育園無償化となりますと、幼稚園の需要が大きく減るだろうといわれています。

子育て施策自体は、秦野市は幼保一体化にも取り組んでおり、比較的進んでいるほうかと思います。ただ、小児医療費の助成が都市間競争の比較対象のようになっており、各市が引き上げを行い、チキンレースの様相を呈しています。

子育ての施策は少子化の時代に外すことはできず、労働力不足からも女性が社会進出できる社会をつくることは公共団体の使命であると思いますが、都市間競争の題材にするのはどのようなものかと思っております。

【委員】 猛暑の中、秦野市の小中学校はエアコンが完備されていてよかったですと思います。巨大企業の法人税収で潤っている自治体でも整備率が極めて低いところがあったので、そういう点でも秦野市は進んでいると思います。

【委員】 晩婚化や晩産化が言われていますが、秦野市の様子はどうですか。結婚年齢や出産年齢が高い、低いということは把握していますか。あまり全国と変わらないのでしょうか。沖縄などは低年齢であると聞きます。

【事務局】 秦野の場合、家を買って子育て世帯が引っ越してくるとか、秦野に在住していた人が結婚して市外へ引っ越してしまうとか、20代～30代の人口は比較的流動的であるように思います。もともと秦野で育って、結婚・出産してそのまま住み続けているというのは、市役所などを除くと少ないかもしれません。

【委員】 どちらかというと、小さい子どもがいる家族が秦野を選択して引っ越してくるという選択のほうがありうるのでしょうか。

【事務局】 それを願って施策を展開しています。

【委員】 本年度の待機児童の状況はどうですか。

【事務局】 本年4月1日時点で7名です。大分施設が増えました。これ以上増やすと少子化の影響で施設が余ってしまい、民間の保育所が営業できなくなってしまう懸念があります。

【委員】 ある保育園の評議員をしていますが、痛しかゆしの問題ですね。

【委員】 東海大学の卒業生は何千人も卒業していますが、秦野市に就職しているのは十数人〔注：ある年度の全卒業生7,056人に対し18人〕であるそうです。学生に「秦野市は子育て環境が良い」とPRすると、どこかで就職し、結婚したあと、家を持つときに秦野を選ぶことなどはないのでしょうか。

【部会長】 あるかもしれませんね。私は学生に対し「地域のことを知ってくれ」「学生は地域のことでもっとつながりを持って」などと言っていますが、自分が学生の頃を振り返ると、大学の周りの地域とのつながりなどなかったです。自治体に就職する気もなかったです。きっかけがない限り、通っているだけです。よほどのことがない限り、つながりがない。そういうことを思うと、きっかけをつくってあげないと知らないし、つながりもない。情報が入ってこないです。何かPRして、きっかけがあれば変わるかもしれません。今の話を聞いて思いました。

また、先ほどの子育て世帯に関するやりとりは推測に近いものです。やはり子育て世帯が秦野を選んだ理由などもデータを持っておいたほうが良いと思います。

【事務局】 担当課のほうで把握はしていると思いますので、確認してみます。

【委員】 日赤の分娩再開が政治的にも話題になりますが、出産するのは近隣市などでもよいのですが、その後、秦野で育ててくれたらと思います。産みやすいよりも育てやすいまちであることをアピールする必要があると思います。

【委員】 6月に家族を家で看取りましたが、それができたのは365日24時間対応してくれる訪問看護の方、医師がいたからです。夜中でも電話すれば30分くらいで来てくれます。地元に住んでいる看護師の携帯電話につながります。誰かコーディネートしている人がいてそこから指令を受けて行く仕組みではなく、看護師に直接かかります。リレー式で、今日はこの人、明日はこの人と優先順位が決まっていて、電話するとその順にかかります。365日24時間来てくれるのは大きな安心です。だから例えば子育てでも、子どもが病気にかかったときにわざわざ病院に行かなくても来てくれる安心というの大きな安心ではないかと思います。

日本の医療は今後そのようななかたちになっていくのではと思います。高度医療は大きな病院に任せ、簡単なものについては通院もしないで診てもらえるようななかたちです。

先ほどの紹介した仕組みでは、薬も持ってきててくれます。医師の判断がないと処方できませんが、すでに処方された薬の追加は看護師でも可能だそうです。医師が来ると、診断書を写真に撮って、画像データを薬局に送ってしまうのです。そうすると薬局が薬をやはり365日24時間対応で持ってきててくれます。

近くに聖マリアンナと昭和医大があって、そこの卒業生で開業医になっている方が地域にたくさんいて、大学病院から在宅医療に移るときにデータを引き渡すことで実現しています。

秦野も近隣に東海大学の医学部があるので、うまくそのような仕組みができたらと思います。すぐできるかどうかは分からぬですが、そうなったら、秦野に住んでみようという人が増えるかもしれません。

【委員】 今年5月に神戸で神戸市長の話を聞き、どっきりした話を思い出しました。隣接市がホームページのトップページにかなりはっきりと神戸市との比較を打ち出しているそうです。比較項目は小児医療、学校給食などで、うちはこう、神戸市はこう、といった子育て環境の比較が載っているとのことでした。比較広告ですね。転入競争ではそのぐらいのことをしていかないといけないのかという話を一緒に訪れた人と話しました。

秦野市のパンフレットがありますが、子育て環境だけをアピールしたパンフレットを東海大学の学生に配布したら効果があるかもしれません。

東名では綾瀬や大和が横断幕を掲げていますが、あれは通るたび見かけて頭にインプットされますね。秦野も水をアピールしていますが。

【委員】 関東では流山市が P R で有名ですね。

【委員】 どこまで子育て環境を整えれば優位性があるのか分かりませんね。

当金庫は全店舗の半数が秦野市内にあって、職員の 44% が女性、20~30 代に固まっています。秦野市の状況はみんな知っていて、秦野市はいいなとみんな言っています。平塚や伊勢原と比べ、公立幼稚園がたくさんあっていいなと言っています。でも、秦野に住んでいるかというとそうでもない。情報が伝わっても、そこに住む優位性が環境だけにあるのかどうか考える必要があると思います。家庭の事情、夫の勤務地などが関係あって、秦野がいいなと思っても秦野に住もうとはならないことがあるようです。そこに住もうとするとき環境が何番目に来るかというと、かなり下のほうかもしれません。

【事務局】 本市の職員でも、結婚して夫が東京に勤務していると間をとって海老名あたりに住んだりしています。それは女性職員に限らず、男性職員でも妻が東京で働いているから海老名や大和に住むという職員を何人か知っています。

【委員】 妻の実家に近いほうに住むというのもあるのでしょうか。

【委員】 もしかしたらプロダクトアウト的な発想で、行政は「ここまでやったのだから住んでくれるだろう」と思っているけれど、意外とニーズはそこにはないという可能性があるかもしれませんね。

【委員】 研究者の論文を読んだことがあるのですが、子育てにかけている費用が高い自治体は、いろいろな要因あるかと思いますが、一応プラスの効果が高いようです。ただ、そのプラスの効果というのがものすごい効果というわけではなく、ないわけではないという程度かもしれません。

【委員】 秦野市の新採用職員に聞いたことがあります、その職員は秦野市に住まないで海老名市に住んでいるそうで、その理由は海老名市では奨学金の返還に補助が出るからだそうです。

【事務局】 家賃にも奨学金の返還にも両方補助があるそうです。

【委員】 お金ですか。

【委員】 住民税をいくら納めるか考えると、半分入ってくれればいいくらいの気持ちでいれば、半分くらい使ってもいいのかもしれません。

【事務局】 海老名市は交通のハブで、駅前にマンションも建ちましたし、人口増の要件が整っていますから今はそれでいいのかもしれません。

【委員】 来てもらつたらいくら税収が上がるの、例えばそのうち 3 分の 1 くらいはダイレクトに返してもいいというくらいの発想になつてもおかしくないのではと思います。特に若い人たちは、半分くらい返してもいずれ税収が増えると考えて施策を打つてもいいのではないかと思います。

【事務局】 年代別では一番多く税金を払っているのは 40 代~50 代です。

子育て世帯が住んでもプラスマイナスゼロで、ひょっとしたら支出のほうが大きいかもしれません。逆に60代以上は確実に支出が増えていきます。20代そこそこの若者を集めても、そこにずっと住んでくれれば投資した甲斐があるかもしれません、家庭を持ったとき配偶者の希望でよそに住むということになるかもしれません。そこはなんとも難しい気がします。

【部会長】 いろいろな条件があって難しいですね。先ほど委員が言われたことが非常に重要だと思いました。やはり、「安心して住める」ということが重要であるように思います。子育ても高齢者も不安なので、育てやすいということも重要かもしれません、安心して住める、つまり福祉、医療、介護のケアのしっかりした体制があるということがあることが重要であるように思います。人を惹きつける要素はいろいろあるかもしれません、選択の中で、安心して暮らせるというのはすごく重要なとあります。まさに地域包括的なネットワークができているのかどうかということです。紙に書いた構図はたくさんあっても、実際には安心して連絡できて、すぐ来てくれるというのはなかなかないと思います。そういう安心して支えてくれるまちを、開業医などを含め、地域医療のネットワークとして考えていく。こうしたことが選んでもらうためのきっかけとして重要だと思います。

【事務局】 委員のお話にありましたように、子育て環境の向上が人口増加に対して効果があるのかもしれません、それほど大きい効果があるのかは分からぬということでした。かたや、介護や医療はないと困るもの。

プラスアルファで「あったらよいもの」と、「あるのとないのとで大違いというもの」とがニーズの中にもあると思いました。その「あるのとないのとで大違いというもの」のサービスが充実していると、それを必要としている人にとって非常に安心して住める場所になるということかと思います。

【部会長】 あるといいなものと、なくてはならないというものの差、そこですね。

時間が迫ってきましたので、次の(2)労働力、経済の項目に移ります。

【事務局】 アについては他でも議論いただいているので、飛ばして、p.8のイ 経済のところを一括して説明させていただきます。

—第2回会議の資料5(2 分野別 (2)労働力、経済 イ 経済【各部局の視点】)を読み上げ—

【部会長】 経済に関して、委員から資料をいただいている。委員から御説明をお願いします。

【委員】 先日、事務局が当金庫へお越しいただき、いくつか宿題を預かりました。まず、「消費を市内に留める方法はあるのか」ということ、それから、「市民が望む仕事を創出するため、市民や企業のニーズを把握する必要があるのではないか」ということ、「創業、企業育成、誘致の姿勢や留意点について

て」といったことについて少しお話いただけませんかということでしたので、資料をつくってきました。かなりの難題で、何をお話しようかと思ったので、現状やっていることと課題などを並べてみました。

まず、p. 3 は近隣と比べてみた 3 つの指標です。図表 1 は付加価値額、企業の数、総人口です。付加価値額は、伊勢原市よりも劣っていて、平塚市と比べて半分以下です。図表 2 は地域の付加価値額を企業数で割ったもので、稼ぐ力のある企業がどこに所在しているかを示していますが、これもこの中では平塚市が一番で、秦野市は負けています。いろいろ考え方があり、伊勢原市には大きな会社が所在しているのでそこ 1 社で付加価値額を上げている可能性もありますが、単純な割り算では秦野市は伊勢原市に劣っています。市場の成長性という意味では、生産年齢人口をみると、2015 年を 100 とすると、秦野市が一番落ち込み、県、全国平均を下回ります。ここだけ見ると産業方面で秦野市は劣っているのだなということが見えます。暗くなってしまうのですが、前回（平成 29 年度第 5 回会議）作った資料でもなかなか良いところを見つけるのが難しい状況です。

p. 4 に移ります。消費を地域内に留めましょうという話を前回（平成 29 年度第 5 回会議）もさせていただきましたが、企業や個人の個々の消費を秦野で行ってもらうように仕向けるのは不可能だと思います。

ではどうするかということで、2 番にあるように、地域産業を活性化することで地域内を活性化するということが本筋と考えられます。

ただ、3 番にあるように、その活性化も闇雲に取り組むのではなく、切り口を設け、そこに力点を置いて取り組むのが大事であると思います。

その方法として、箇条書きの一つ目、面的活性化の支援と個別企業の活性化の支援とがあります。行政が考える活性化は、平等性などの観点からどちらかといえば面的活性化に寄っていくと思います。我々金融機関が行うのはどちらかといえば個別企業への活性化支援です。一つ一つ成長させながら点を面に変えていく方向性です。行き着くところは同じですが、どちらに力点を置くかということです。

それともう一つ、企業のライフサイクルに応じた活性化支援があります。創業、事業発展、これには既存事業を育てていくことあるいは他の地域から企業を誘致してくることがあります、どれに力点を置くのかということです。それから、国が力点を置いている、企業承継というものがあります。すでにある企業を減らさないという切り口です。

また、別の考え方として、特定業種に特化した活性化支援をするというものです。秦野市は自動車産業が全国平均に比べ 3 倍集積しています。そのため、製造に力を入れるのか、あるいは卸・小売か、それとも成長産業である医療・介護かといった業種ごとの活性化支援の切り口もあると思います。

さらに、企業の規模別に考えるという考え方もあります。大企業、生産性の高い企業を呼んで来て活性化するという方法か、あるいは数の上では中小企業が多いので中小企業に重点を置いた活性化策にするのか、どっちにするのか考えていかなければならぬと思います。

いずれにしても市の方針やビジョンを明確化することが一番重要であると結論付けています。

これ以降のページは附属のようなものです。p. 5ですが、地域企業の支援ニーズはどこにあるかということでアンケートの結果です。留め置きアンケートの結果は、1位補助金、2位人材確保、3位販路開拓となり、ここまでで全体の半数を超えるました。続いて4位の事業計画の策定支援を含めると4分の3となります。

一方、我々が出向いて行って、この企業の一番の課題は何かと抽出していくと、1位事業承継でこれが約4分の1、続いて2位が販路開拓、3位工場の移設・増設・進出等となり、これで約半数です。続いて4位人材確保を含めると2分の1を超え、3分の2には至らないくらいになります。その下に補助金活用などが出てきます。

この結果を受けて分析した支援ニーズがp. 6です。まず、留め置きのアンケートでは、補助金や人材が欲しいという直面する課題へのニーズが抽出されました。ものづくり補助金など今までの行政は留め置き法によりニーズを抽出した上で施策を展開していたのではと考えられます。一方、1件1件回っての面接法によるアンケートでは、事業承継や技術の開発、M&Aといった未来への潜在的な課題が抽出されてきます。そのため、これから行政支援はこちらへ対応していく必要もあるのではと思います。

また、行政機関単独での支援は限界があると思われます。他の地域を見ると、官民での産業振興に特化したワーキンググループを創設していたり、ある市では外郭団体を設置し、そちらを窓口にしてなんでも聞いてくださいという体制としていたりしています。

続いて、p. 7に移って、企業のライフサイクルに応じた課題と施策について、創業期、事業発展期、事業承継の順に御説明します。

創業期の課題は、1つ目、創業者がどこにいるか探すことが実質不可能であること。それから、2つ目、創業支援ターゲットを定めることが難しいということが挙がります。今、国では、若者、女性、シニア層と力を入れていますが、その中でどれに力を入れたら実際に創業者が事業を行っていくのかが定めにくいということです。また、3つ目、秦野市で創業するメリットの創出が非常に困難です。人口の多いところ、顧客が多い場所に創業することが普通なので、東京・横浜といった大都市を間近に控えて秦野市で創業するメリットを明確にするのが困難であるところです。4つ目、創業者は趣味の域を超えないのがほ

とんどで、我々に相談されるケースでも本当に事業として成り立つかと思ってしまうことが大部分です。5つ目は創業生存率と費用対効果です。創業して1年後に残っている企業は40%、5年後で15%、20年後で0.4%という状況です。そのため、創業期に力を入れても、費用対効果があるかどうか非常に疑問であるということが一番の課題です。

それでも秦野市で創業する企業をつくっていかなければということで、施策として、当金庫と秦野市で連携しながらの取組みも行っています。資料に記載した「ハンズオン支援」は、創業者に対して、計画書の作成、ターゲット選定（この辺りの人口動向を調べた上で、どの年齢をターゲットにして商売をしていくかなど選定し、計画書に落とし込んでいく）、あるいは財務を勉強していくなど、一から手を取って支援していくものです。「創業塾」は、秦野市からの依頼に基づいて行うのですが、まず創業者を集めるのが大変で、市と協議した結果、秦野市で創業しない人でも対象とすることにしました。秦野以外で創業を考えている人にも来てもらって、創業塾の中で、「ぜひ秦野で創業を」と訴え、なるべく秦野市で創業してもらうよう誘導していくという方向です。金銭的にも創業期は税金を納められる企業は少なく、登録免許税の軽減等を「特定創業者支援事業」を市と当金庫とで行っています。

事業発展期の課題は、発展期に限らず全ての企業でも課題となっていますが、p.8にあるように、1つ目、販路開拓、2つ目は新たな製品の開発、研究機関との連携、それから3つ目、既に特許等を持っている会社はその知的財産を有効に活用して商売に結び付けるにはどうしたらいいかということ。また、4つ目は当金庫に依頼が多くなっている企業買収です。秦野に他の企業を買収するような企業があるのかと当初は思っていたのですが、実際にはあって、今10社以上が他の地域の会社を買収するトップ面談を行っています。5つ目は人材確保、6つ目に設備投資です。新東名ICができるということで、秦野市の立地は優位性があります。ただ、イニシアルコストとして土地の値段が、都心よりは安いですが、秦野より安いところがあるので、課題もあります。他の市町村に工業団地ができるものの、人口が少なく人材確保できないということで、秦野市に住んでもらって勤めていただくという話も聞きます。企業が進出する上では人材を確保できるかどうかが非常に大きな課題です。

事業発展期について、現在の当金庫の施策としては、県内の信用金庫が集まって商談会を行ったり、ITを活用したビジネスマッチングを行ったり、産学金連携として東海大学、青山学院大学、慶應義塾大学、産業総合研究所、海洋研究開発機構それぞれと企業がタイアップして製品開発しているという事例が、今の秦野市でも2~3社あります。産業能率大学の学生と中小企業が交流する場を設けたり、城北工業高校の授業では企業の社長が出向いて会社紹介を行って就職につなげたりする活動もしています。県内の工業高校は少なく、こ

の近辺だと平塚と城北しかないので、就職率は高いです。しかし、秦野に就職する学生は意外と多くない。就職しない理由として、どこにどの会社があるのか分からぬことが多いので、まずそれを知つてもらつて、秦野に住んでもらえればと思っています。また、企業誘致としては、テクノパーク等を紹介し、1件だけですが他の地域からの誘致を実現しました。

最後に、p. 9の事業承継ですが、既にある会社をなくさない努力が非常に重要なところです。ただ、課題は潜在的です。事業に携わる人がいつ亡くなるかは分からぬので、「今はまだ事業承継に取り組まなくていい」という声が多く、どうやって取り組んでいってもらうかが一番の課題です。譲り渡す側も、譲り受ける側も本気度が足りないというか、受ける側は「親が死ぬのを待つていてみたいで言い出しつくい」、譲る側は、自分が90歳近くなつても、「あいつはまだまだ若い」と言う社長が非常に多く、なかなか事業承継に本気になってもらえません。また、そもそも後継者がいない、いても社長に向かないのでといったところもかなり多いです。

また、株を買い取る資金の問題や小規模M&Aの問題もあります。M&Aは、年商5,000万円以下の場合は、通常は土俵に乗りません。後継者がいなくて、M&Aの土俵にも乗らなくて、でも、ノウハウをもつていて十分な利益を出している企業というのもたくさんあります。大手でM&Aを仲介しているところでは、成功させると通常2,000万円程度の手数料を取りますが、小規模な企業を対象にM&Aを成功させても、そんなに取つては事業が続けられなくなるということで手数料が取れない。そのため、小規模な企業が自然消滅しています。

どうにか小規模M&Aを進めて、こうした企業を生き残らせるというのが課題だと思っています。

事業承継に対する現在の施策としては、セミナー、戸別訪問、計画書の作成を支援、県と協力して後継者のマッチング、M&Aも小口はインターネット上でマッチングし手数料が生じないで引き継いでもらう企業を探す方法などを考えていかなければならぬと思います。

公的保証資金供給については、市とは直接結びつくところはないのですが、第三者が買う場合は、良い企業ほど買えないといったことがあります。

以上、地域経済の活性化についてまとめて御説明させていただきました。

**【部会長】** 地域の経済活動を踏まえて大変分かりやすい資料をいただきありがとうございます。内容を踏まえて経済について御意見をいただきたいと思います。

**【委員】** 秦野は伊勢原と比べて、1社当たりの付加価値額が少ないということについて、伊勢原には一つ大きな会社があるということですが、そちらの会社を除いた場合どのような状況でしょうか。

**【委員】** 大きな会社を1～2社除いたら、もしかしたら秦野のほうが良い状

況かもしれません。伊勢原は付加価値が多くて企業数が少ないという状況があります。

【委員】 自動車産業は他の地域と比べ集積しているようですが、どうして集積したのでしょうか。

【委員】 日産、いすゞの下請け、スタンレー、今は違いますが昔秦野に本社を置いていたトープラなどが部品を製造しています。大手が来たために、関連会社が来るという状況と思います。

【委員】 電気自動車になるなど変化が起きるとどうでしょうか。

【委員】 正直、厳しいところはあります。自動車産業は市場規模でいうと、秦野市ではこの先10～20年の間に300億円ほど出荷額が減ります。一方、医療介護は300億円ほど増えていきます。

【部会長】 医療介護は有望な企業が入ってきましたか。

【委員】 入ってきていると思います。

【委員】 秦野で創業しているというよりは、既に開業している事業者が秦野で支店を出すというかたちでしょうか。

【委員】 (創業と既に開業している事業者が支店を出すのと) どちらもあります。創業される方もたくさんいますし、既に事業を行っていて2つ目3つ目の老人ホームなどを出す方もいます。今非常に多いです。当金庫は行政区画を越えて捉えていますが、平塚、伊勢原、秦野どこも多いです。

【委員】 そういう状況の中で、小規模M&Aや事業の承継について、自動車産業が今後300億円規模で縮小するなど製造業が厳しい状況を迎えていることが前提だと、そういった業種での承継よりも新規分野を積極的に育てるほうが効率的でしょうか。残りそうな既存業種はどういうものが挙がるでしょうか。

【委員】 自動車という括りで捉えるのはかなり難しいです。海外進出している企業もあり、それでコストダウンに成功している企業もあります。秦野市内の企業でも、既に海外が主力の企業もあります。あるいは特殊技術を持っている企業もあります。産業できりながら支援をするのは難しいかもしれませんね。

【委員】 小規模M&Aを促進するプラットフォームづくりの動きは国ベースで進んでいるのですか。

【委員】 一企業ベースで進んでいます。

【委員】 情報量が増えてくれば、もっとやりやすい状況が遠くない将来に実現しそうでしょうか。

【委員】 そうですね。とりあえずそこへ登録して、だめなら廃業というかたちにしないと、もう俺も歳だしということで廃業になってしまいます。

【委員】 新東名スマートIC周辺には、何社か進出の目途はありますか。

【政策部長】 アンケートの結果では、興味を持っていただいている企業が8社あります。

【委員】 従来の自動車関連、物流が多いでしょうか。

【政策部長】 場所柄、物流が多いのではと思ってはいるのですが、全体の面積で15ヘクタールなので、どういうかたちで立地するかということもあるので、分かってくるのはもう少し先になろうかと思います。

【部会長】 いろいろな手立てをせずにすぐ廃業となる中小企業が多いのは、この地域の傾向なのでしょうか、それともどこも同じような状況なのでしょうか。また、がんばりたいけれど情報が入らないのか、後継者に任せられないから廃業なのか。

【委員】 小規模な会社の経営者は、自分の会社が売れると思っているケースが少ないです。親戚で継ぐ人がいない、子どもも大企業に勤めているとなると、「あえて苦労させるより、おれの代でやめてしまおう」という方が多いです。

【部会長】 そういう方は大雑把にどのくらいの割合でしょうか。

【委員】 どうでしょうか。小規模になるほど高い確率だと思います。

【部会長】 10年、20年後にはそういう廃業が増えて産業構造が大きく変わるのでしょうか。

【委員】 日本全体では、10年経つと4分の1近くの中小企業がなくなると聞いています。

【部会長】 秦野も同じような傾向でしょうか。

【委員】 自民党の石破幹事長が「地方の中小企業の後継者がいない」と強調していました。国としても東京などで働いていたシニアが地方に戻って活躍していただく事例をつくりつつあるなどということも言われていました。

【委員】 実際に年商5,000万円以下の中小企業のM&Aは成立するものですか。会社自体を運営していくには、従業員や販路が必要だと思いますがわざわざ買い取って抱えようということはあるのでしょうか。

【委員】 業種によっては買い手が付きます。調剤薬局は出た途端に買い手がつきます。それから運送も、拠点を一つ持つていれば、ドライバーも抱えているのでそれごと買いたいという企業があります。

【委員】 業種によるのですね。顧客があつて、余計な費用がかからない設備を持っているところには需要があるのですね。

【委員】 特殊な技術を持っていても、特殊すぎると売れなかつたりします。システムごと譲ると言つてもなお、同業が少ないので買い手がいない。

【委員】 その会社がなくなると顧客は困りますね。

【事務局】 秦野市で創業するメリットの創出が困難ということですが、秦野市の地域資源、例えば、今まで議論の中で出てきたような、大学、水、里地

里山などを創業のメリットとして考えられる要素はありますか。

【委員】 あるかもしれませんですね。実際にそういう創業をされている方もいます。山あいが好きで、わざわざ秦野に工場を持って、東南アジアから廃材を仕入れて特殊な家具を作って、東京で販売されている方などいます。

【事務局】 そういう創業を支援して大事に育てて発展させていくのも、秦野の強みを生かした産業政策の考え方としてありそうな気がしました。創業するときも、誘致するときも、秦野の地域資源をメリットにしていかないかと思います。また、委員からお話を伺ったことがあります、大学周辺で大学生が起業する支援をするとか、そういうこととの組み合わせで秦野市が独自に何か出来そうな気がします。

【部会長】 そういうことを考えていくのも一つのポイントですね。

また、うまく発展する企業も存在していると思うのですが、その中で、秦野の地域資源を使って伸びている会社の例があれば、それを分析して「こういうことを支援してあげると創業、事業継承しやすい」ということが見えてくるのではと思います。うまくいっている例から、秦野の特性、資源に結び付けて分析することはできないでしょうか。

【委員】 県でもがんばる企業を選定しているので、行政が地域特性、資源を生かしている例を選定してメディアへの露出を増やしていくのも一つの手段であると思います。

【部会長】 丁寧に議論してきましたが、まだ何回か議論しないと全体は網羅できませんね。

【事務局】 議論されたところまでで本年度の報告書を作成していければと思います。

【部会長】 それでは、本日はここまでとします。議事(2)その他について委員から特に意見等なければ、事務局から連絡事項をお願いします。

—意見等なし—

【事務局】 —第4回・第5回会議の日程連絡—

第4回会議 10月15日（月） 9時30分から 場所未定

第5回会議 11月12日（月） 9時30分から 場所未定

議事の予定は、総合戦略等の外部評価となります。

【企画課】 総合戦略等の外部評価について昨年いろいろと御指導いただき形式は整っております。会計検査においても、よくまとまっていると外部評価について賞賛の言葉をいただきました。また、本市に限らず県内全体に対しての指摘ですが、交付金を使って得たノウハウや知見の蓄積をもっと外部有識者に丁寧に説明し、意見をいただくようにということでした。そういうことがありましたので、総合戦略の外部評価は昨年度のフォーマットで行い、

交付金の事業評価に時間を割き、担当課からしっかりと説明させていただいた上で評価を受けたいと思います。

【部会長】 皆様よろしいでしょうか。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 —