

平成 26 年 4 月 25 日

市川市長  
大 久 保 博 様

市川市市政戦略会議  
会長 栗 林 隆

## 答 申

平成 25 年 5 月 15 日付け市川第 20130513-0164 号で諮問を受けた下記事項について、添付のとおり成案を得たので答申いたします。

### 記

#### 答申する事項

1. 行財政改革大綱第 1 次アクションプランについて
  - (2) 公の施設の経営効率化

以上

# 答 申

## 行財政改革大綱

### 第1次アクションプランについて

#### (2) 公の施設の経営効率化

平成26年4月25日  
市川市市政戦略会議



## はじめに

本答申は、平成 25 年 5 月 15 日に市長から諮問された「行財政改革大綱第 1 次アクションプランについて」のうち、「(2) 公の施設の経営効率化」に関して、答申するものである。

当会議では、道路及び下水道等のライフラインや学校を除く市内全ての「公共施設」を議論の対象とし、今後、本市が公共施設をマネジメントする際に重要視すべき評価の視点や、公共施設の短期的な経営の効率化に関する内容を中心に審議を進めた。

公共施設を評価する際の視点については、何より利用の主体が「市民」という大原則に立ち、「市民感覚」という視点を最重要視した。その上で、民間的な経営意識や行政の社会的責任といった視点も加え、公共施設を一面的に評価するのではなく、社会背景等も考慮した多面的な評価をするよう提言したものである。

公共施設の短期的な経営の効率化に関しては、多くの施設の使用料が無料となっていることが大きな問題点として浮上した。各施設が無料であることに関しては、案件によっては根拠となる法令や条例等を有しているケースもあるが、当会議の議論としては、創意工夫によって有料化を図るべき方向性が示された。ゼロ・プライスはモラル・ハザードを生み出し非効率となるから、安価でもいいから有料とすべきである。

本市においても多くの公共施設が高度成長期に建設され、それらが今、一斉に大規模修繕や建て替えの時期を迎えようとしている。アベノミクスの効果等により、株高・円安が誘導され、マクロの日本経済は徐々に回復の兆しが見えつつあるが、ミクロの市民生活は実感としてまだまだ厳しい状況が続いていると思われる。こうした現状を踏まえると、公共施設を巡る様々な対策はまさに待ったなしの状況であり、本市が取り組むべき施策としての優先度は極めて高い。

公共施設の経営効率化を、「市民の暮らし向きを良くするため」に推進すべきである。そのために、抜本的行財政改革を断行するよう強く要望する。

平成 26 年 4 月

市川市市政戦略会議  
会 長 栗林 隆

## 目 次

I. 本答申の概要と審議事項	4
1. 諮問内容と審議事項について	
2. 本答申の対象施設について	
3. 公共施設の現状	
4. 公共施設の課題	
II. 審議事項①「公共施設の評価」における着眼点に関する提言	8
1. 「評価の視点」について	
2. 「評価の方法」について	
3. 「評価の活用」について	
III. 審議事項②公共施設の短期的な経営効率化に関する提言	13
1. 全施設共通の提言	
2. 対象4施設への提言	
IV. 実効性を高めるための方策について	24
1. 各施設の現状把握とデータの可視化・共有化・一元化	
2. 明確な目標と期限の設定	
3. 設置目的と運用方法の再検証	
4. 市職員の意識改革と組織間の連携強化	
V. 附帯意見について	27
VI. 市川市市政戦略会議委員名簿	29
VII. 会議の開催状況	30

# Ⅰ. 本答申の概要と審議事項

## 1. 諮問内容と審議事項について

本市では、平成 25 年度、厳しい財政状況等に対応し、持続可能な強い行財政基盤を確立するため、これまでの行政改革に「財政改善」の視点を加えた「行財政改革大綱」を策定し、同年 4 月にスタートさせた。また、行財政改革大綱の推進計画として、個別改革プログラムである「第 1 次アクションプラン」を策定したところである。

今回、市長から諮問を受けた「公の施設の経営効率化」は、本アクションプランのプログラムの 1 つであるが、これは、厳しい財政状況や、人口減少、急激に変化する人口構成等を踏まえ、市が所有する公共施設を様々な角度から評価し、経営手法の見直しや今後の施設のあり方等を含めて検討し、取り組んでいくものである。

本プログラムは、「経営効率化」という幅広いものであり、限られた審議時間を効率的に活用するため、事務局より以下の 2 点の具体的な審議事項が提案され、当会議においても、それを足がかりにして議論を進めることとした。

### 審 議 事 項

- ①「公共施設の評価」における着眼点に関する提言
- ②短期的な経営効率化に関する提言

審議事項①は、本市には公共施設の統一的な評価基準がないことを受け、平成 26 年度以降、本市が「公共施設の評価の仕組み」を構築するにあたり、「市川市の特徴」を踏まえた市川市らしい評価基準を取り入れたいとの理由から提案されたものであり、いわゆる長期的な視点で公共施設のあり方を検討するものである。

審議事項②は、公共施設の運営等に関して、これまでも行財政改革の様々な取り組みを通してコストダウン等を実現してきたが、現状の財政状況等を勘案し、更なる経営の効率化を目指すため、幅広くアイデア等を募りたいとの理由から提案されたものであり、短期的な視点で公共施設の経営の見直しを検討するものである。

## 2. 本答申の対象施設について

アクションプラン「公の施設の経営効率化」では、地方自治法第 244 条に定める「公の施設」を対象としているが、当会議では、公の施設以外にも類似の建築物があることから、本市が保有する全ての施設を対象とするため、公の施設ではなく「公共施設」とし、約 760 施設を対象とした。ただし、当該公共施設の中でも、ライフライン等生活に直結している見直し手法が限定されている道路、橋りょう、下水道などのインフラ系施設、また、義務教育の基幹的な施設である学校などについては除外した。

また、対象の数が極めて膨大であることや、5 回という審議回数を踏まえ、対象を絞って議論を展開するものとした。対象を絞るに当たっては、「多くの市民に利用されている施設」、「地域に広く分布している施設」、「戦略会議委員の意向」等を総合的に勘案して選択することとし、図書館、駐輪場、公民館、老人いこいの家の 4 施設を選定し、これらの施設を重点的に審議したものである。

なお、選定した 4 施設については、議論をより深めるため、現地を視察し、現場担当者との意見交換を行い、実感として審議の糧とした。また、本答申は、この 2 つの審議事項に対するそれぞれの審議内容等を取りまとめる形で構成した。

## 3. 公共施設の現状

本市では、昭和 50 年代後半をピークに多くの施設が建設されてきたが、開設から 30 年以上を経過する施設が全体の実に 4 割以上を占めている、というのが現状である。老朽化の進むこうした施設の大部分が、近い将来、一斉に大規模修繕や建て替えなどの時期を迎えることとなり、これに対する経費負担の増大は火を見るより明らかである。

また、先述したとおり、全国的な少子高齢化の進行により、本市でも人口構成が大きく変化してきており、求められる公共施設の種類や用途といったものも同時に変化している。

多くの公共施設が高度経済成長期に造られたものであり、人口減少の局面を迎えた本市においては、その適正な数や規模、各地域への配置などを含め、全庁的な一元管理のもとで再検証を行う必要性が出ている。

#### 4. 公共施設の課題

公共施設のあり方や経営手法の見直しはまさに待ったなしの状況ではあるが、学校・河川・道路を除く本市の公共施設の維持管理等は、実態的には各所管部署の判断で行われており、それぞれの施設の修繕履歴や今後の改修見込み等が一元的に管理されておらず、維持管理経費等の平準化という意味からも、全施設の基礎データの可視化、現状把握を早急に進めることが必要である。

また、人口構成や経済情勢などに伴う社会ニーズの変化や、多くの公共施設において建物や設備などが著しく老朽化・劣化してきている現状などを勘案すると、行政経営全般を見渡した総合的な視点に基づく「公共施設への評価の指針や手法」が当然必要となってくる。しかし、残念ながら、本市においては今のところ全庁的に確立された評価の指針等は存在しないため、こうした評価スキームの整備については喫緊の課題であると言える。

公共施設を巡るこうした諸課題は、全国的に見ても近年大きくクローズアップされている内容である。また、「公共施設の評価」については、国等の統一的な指針はなく、各自治体の特性や歴史的な背景等を考慮しながら、それぞれ策定し始めているというのが実状である。本市においても、「市川市らしさ」、「市川市の特徴」といったものを十分に加味した「公共施設の評価の指針」等を整備し、当該評価によって導き出された結果を基に、施設の長寿命化や統廃合といった、「最適化」を目指していく必要に迫られている。奇しくも、全国で公共施設の老朽化や維持保全等の不備に伴う事故が増加してきている今、本市においても公共施設マネジメントは最重要課題の一つとして位置づけ、早急に取り組みに着手しなければならないものと考えるところである。

## 審議事項① 「公共施設の評価」における着眼点に関する提言 イメージ図

### 評価の視点

◇公共施設を評価する際の基本的な考え方、取り組みの姿勢を以下の通り提案する。

市民感覚

行政の社会的責任

経営意識

社会情勢への対応

### 評価の方法

◇公共施設の評価の方法について、以下のとおり提案する。

#### 評価の対象

◇評価すべき対象を以下の通り分類する。

#### 公共施設の「ソフト面」

○各施設で提供されている公共サービス（事業）等を評価の対象とするもの。

#### 公共施設の「ハード面」

○各施設を資産として捉え、物理的な状況等を評価の対象とするもの。

#### 評価の項目

◇評価する際の項目を以下の通り提案する。

#### 《ソフト面の例》

公共性、独自性、合理性、有用性、経済性、有効性、必要性、  
公平性、効率性、適応性、将来性、期待度、緊急性、など

#### 《ハード面の例》

施設の歴史的価値、ランニングコスト、環境面、防災面、老朽度、地域  
的な配置状況、など

「評価の視点」を十分踏まえ、  
「評価の項目」を設定する。

### 評価の活用

◇評価結果に基づいた公共施設の今後の運営方法等について、以下のとおり提案する。

機能集約による施設の複合化

施設の民営化

統廃合による再配置

市民全体の負担の公平化

## II. 審議事項①「公共施設の評価」における着眼点に関する提言

現状と課題でも述べた通り、公共施設に関する「見直し」や「最適化」はまったなしの重要課題ではあるが、その最初のステップである「公共施設の評価」の構築に際しては、各自治体の特性や特徴を十分に踏まえた内容でなければならない。

これを踏まえて市川市の特徴を見てみると、本市は江戸川を隔てて東京都に隣接しており、交通の便にも恵まれていることから、高度経済成長とともに、近郊住宅都市（ベッドタウン）として発展してきた。一方で、市北部には下総台地の豊かな緑が広く残され、また、寺社仏閣などの歴史建造物なども市内に数多く点在しており、住環境・自然・歴史や文化等がバランスよく融和しているのが本市の特徴である。

また、市民生活に目を移してみると、NPO やサークルなどを通して「市民活動」が活発であり、子育て世代へのサポート支援や個人の積極的な生涯学習への取り組みなどの事例を見てみても、「こども」「教養」「自然」「産業」「未来」といった様々なエッセンスを「はぐくむ」街としての魅力も兼ね備えている。

当会議としては、上記のような本市の特徴を十分に踏まえ、これをベースとして評価の手法を構築するよう提案する。具体的な提言内容としては、左記イメージ図に示したとおり、「評価の視点」、「評価の方法」、「評価の活用」の3項目に大別し、施設の「最適化」に至るまでの一連のプロセスとして、体系的に提言したものである。

### 1. 「評価の視点」について

公共施設を評価するにあたって、その根底となる基本的な考え方や取組みの前提とも言うべき観点として、「評価の視点」を設定した。この「評価の視点」は、来年度以降、行政が施設を評価して見直しを完了させるまで一貫して持ち続けるべき根源的な要素として位置づけるものであり、以下の4点を提案するものである。

#### ◇市民感覚

第1番目の視点として、「市民感覚」を挙げた。これは、「利用者を含めた市民一般が、市政全体の優先順位を前提として考えた時、真に必要としている施設はどのようなものか」といった視点である。厳しい財政状況や人口問題など、本市を取り巻く困難な社会状況を総合的に考えると、これまでどおりあれもこれも維持し続けていくということは不可能であるため、今後は状況に合わせて存続させる施設をシ

ピアに選定していかなければならない。当会議としては、こうした選定を行うに際しては、市民アンケートやその他のツール等を多角度から駆使してしっかりと市民の考えをキャッチアップし、施設を利用する者、しない者の両者の意見を把握したうえで、評価に取り組むべきであると考えられるものである。

#### ◇経営意識

再三述べてきたように、今般の財政状況に鑑みて、公共施設の運営には「コスト意識」や「市民満足度の向上」といった、いわゆる民間的な経営意識に基づいた視点が大変重要である。「これまでも続けてきた施設だから」といった、極めて短絡的な前例踏襲主義を排除することも目的の一つである。市民に真に必要なサービスを最少の経費で提供しているか、財源や人材を効率的に配分しているかといった、経営者としての厳しい視点で評価すべきであると提言するものである。

#### ◇行政の社会的責任

「住民の福祉の増進」などに代表されるように、行政が最低限果たすべき役割を有する施設であるかどうか、といった視点も重要である。各種法令等に則って設立された施設であったり、民間事業者では代替できない施設等については、「行政の社会的責任」という視点から、丁寧に検証しなければならない。また、東日本大震災を教訓に、各公共施設における「防災機能」の有無についても、「行政が果たすべき重要な社会的責任」の一つとして、評価の要素に加えるべきである。

#### ◇社会情勢への対応

設置当初の目的と現状の間に乖離はないか、現代の市民ニーズに適応しているか、といった視点である。また、「過去の目的と実態の検証」だけではなく、少子高齢化などを踏まえ、「将来的な社会ニーズの想定」も必要である。今後公共施設の評価の仕組みを構築するに当たっては、こうした「時間軸」の概念が極めて重要であり、目の前の一時だけに固執した場当たりの評価は避けなければならない。

## 2. 「評価の方法」について

公共施設の評価にあたっては、評価基準をより明確にするため、「評価の対象」を各施設で提供されている公共サービス（事業）等を対象とする「ソフト面」と、各施設の建物や設備の物理的な状況等を対象とする「ハード面」とに分類することを提案する。また、審議事項①は、「今後、行政が評価の手法を構築するにあたり、どのような視点や着眼点が必要か」を検討することが主たるコンセプトではあった

が、テクニカルな内容である「評価の項目」などについても各委員から多くの提案があったため、以下のとおり対象ごとにまとめたものである。

#### 《評価の項目》

##### ソフト面の例

公共性、独自性、合理性、有用性、経済性、有効性、必要性、公平性、効率性、適応性、将来性、期待度、緊急性、など

##### ハード面の例

施設の歴史的価値、ランニングコスト、環境面、防災面、老朽度、地域的な配置状況、など

### 3. 「評価の活用」について

上記の方法等により得られた評価結果をどのように活用していくか、についても審議の中で多くの委員から提案がなされた。結果を受けて、事務の改善や効率化、市民サービスの更なる向上等に取り組むことはもちろんのこと、平成26年度以降、行政が新たに組み込んでいく「公共施設の一元的なマネジメント」を推進していくための参考として、評価の活用方法を以下のとおり例示する。

#### 《機能集約による施設の複合化》

評価の結果、対象やサービス内容が類似の施設、あるいは地理的にも近接している施設などについては、縦割りのそれぞれ運営するのではなく、総合的な施設へと機能を集約し、経営を合理化する方法を選択すべきである。

#### 《統廃合による施設の再配置》

評価の結果、老朽化等により、整備が必要となる施設については、将来の市民ニーズと行政の責任とを明確にする中で、周辺施設との統廃合を検討するなど、再配置を検討すべきである。

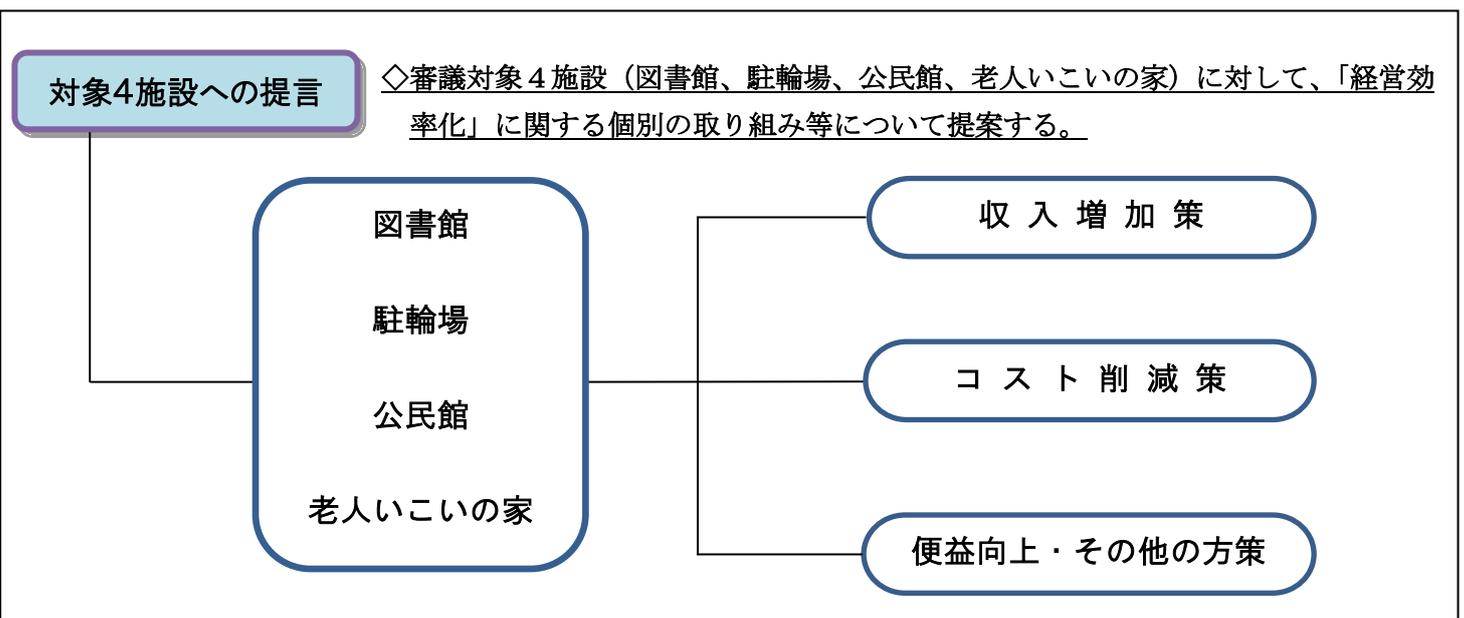
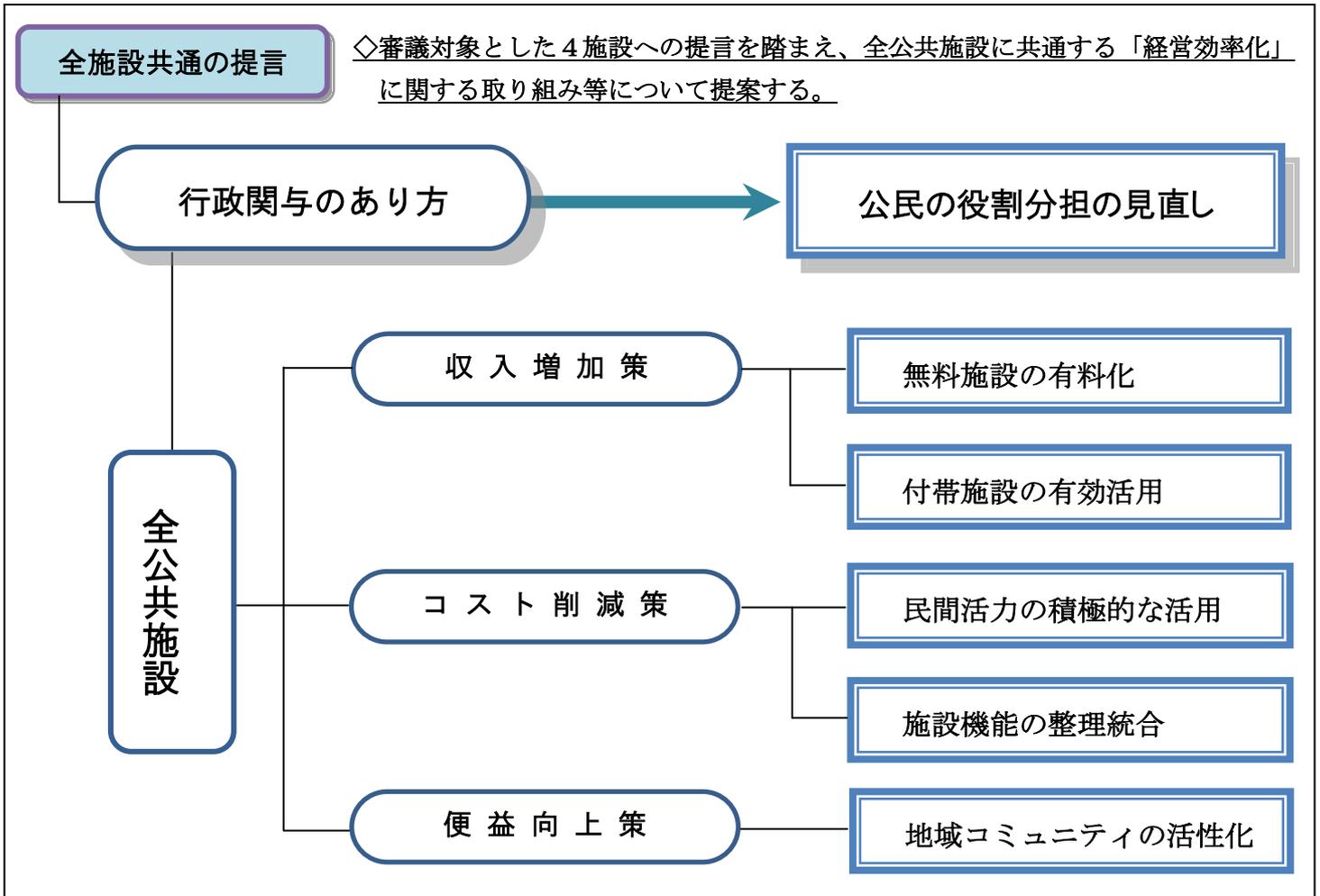
### 《施設の民営化》

評価の結果、民間事業者等に委ねた方が、市民サービスの向上や経営の効率化などが望める施設については、市民にとって最も効果的な経営手法を検討し、固定観念にとらわれることなく積極的に「民営化手法」を導入すべきである。

### 《市民全体の負担の公平化》

利用者に対する有益性や必要の度合いなどを総合的に評価し、その評価結果に基づいて利用者（受益者）の負担割合を再度検証し、利用する人、利用しない人双方にとって公平な施設使用料となるよう、十分に検討すべきと考える。

審議事項② 公共施設の短期的な経営効率化に関する提言 イメージ図



### Ⅲ. 審議事項②公共施設の短期的な経営効率化に関する提言

審議事項②については、便宜上、図書館、駐輪場、公民館、老人いこいの家を集中的に審議し、各委員から多くの有益な意見が出された。また、これらの個別具体的な意見の中から、今回審議の対象とした全施設に適用可能な内容については、「全施設共通の提言」として取りまとめた。なお、提案された意見については、全施設共通の提言については「行政関与のあり方」、「収入増加策」、「コスト削減策」、「便益向上策」の4種類にそれぞれ大別し、体系的に掲載したものである。

#### 1. 全施設共通の提言

##### ◇行政関与のあり方

###### 《公民の役割分担の見直し》

具体的に4つの公共施設を例に挙げて審議をする中で、共通して重要性の高い課題とされたのが、「行政サービスの範囲」についてである。多くの公共施設が建設された時代と比較すると、財政状況や人口問題など、本市を取り巻く社会環境は大きく変わってきている。これらを勘案すると、「既存の行政サービスで、廃止すべきものはないか」、「時代に合わせて再構築すべき行政サービスはないか」といった視点が極めて重要となってくる。公共施設が担う「行政サービスの範囲」は、今後十分に検討していかなければならない課題の一つである。「長年行政が運営してきた施設だから今後も持続する」といった現状維持的な発想に固執するのではなく、環境の変化を十分に踏まえ、「やめるべきものはやめる」といった勇気ある決断を下し、行政が担うべきサービスの守備範囲についても、聖域なく大胆な発想を持って切り込んでいく必要があると提案するものである。

また、近年、「行政サービス」に関する公と民との役割分担について、「協働」の概念が大きく取り上げられている。本市においても多くのボランティア団体やNPO団体が成熟してきており、新しい行政サービスの担い手として幅広く活躍し始めている。

協働の取り組みについては、全国的に今後も広がりを見せるものと考えられることから、本市においても「行政サービスは行政のみが行う」といった固定観念にとらわれず、柔軟な発想を持って積極的に「協働」の仕組みを取り入れ、地域団体や企業などとより積極的に連携し、取り組んでいくべきものとする。

## ◇収入増加策

### 《無料施設の有料化と使用料の適正化》

今回、「公共施設の短期的な経営効率化」を検討するにあたり、最も大きな問題点の一つとして審議のウェイトを多く占めたのが、「使用料が無料の公共施設」についてである。公共施設は、利用者のみが利益を受けるという行政サービスであることから、当会議としては、基本的には全ての施設において、利益を受ける利用者が維持管理費等の経費の一部または全部を負担するという「受益者負担」の原則に則り、使用料を徴収すべきであると強く提言する。

また前回の「使用料・手数料の見直し」の答申において、当会議は新たな使用料の算出基準を示した上で、維持管理経費より大幅に低額の負担になっている場合には、大幅な使用料の増額を求めたところであり、この実行については強く求めるところである。

なお、収入や年齢等で考慮すべきものがある場合には、それぞれの状況等に応じて減免などの負担を軽減する措置を講ずるべきである。

### 《付帯施設の有効活用》

また、民間的な経営感覚に立って、公共施設に付随する様々な要素を駆使して、最大限収入を確保する努力を怠るべきである。例えば、附属の駐車場は時間極めで有料化したり、積極的に自動販売機の設置を増やしたり、ネーミングライツを利用したり、市内企業の広告ボードを様々な施設に設置する、などである。これらの実現に向けては、積極的に歳入増を図ろうとするなどの職員の意識改革が重要となるため、経営視点での職員研修なども行うべきである。

## ◇コスト削減策

### 《民間活力の積極的な活用》

本市では、これまでも積極的に行政改革を進め、コストの削減に努めてきた。しかし、今回、公共施設の経営効率化を検討するにあたり、事務局から提示された施設の収支バランスに関する資料を見てみると、ほとんどの施設において歳出が歳入を大幅に上回っていることが容易に見てとれる。上記に収入増加策を提案したが、これに先駆けて、コストの削減は取り組まなければならない。

例えば、コストの削減、利用者満足度の向上という観点から言えば、業務委託な

どを通して、民間活力の利用を積極的に推進していくべきである。また、行政が直接運営する場合でも、研修等を通じて職員のスキルをアップすることにより、一人ひとりがより多くの業務をこなしてマンパワーの削減を図り、そこから得られた人員は新しい施策や重要性の高い業務などに振り分けるなどして、更なる効率化を図ることが重要である。

#### 《施設機能の整理統合》

視察を通して各委員から挙げられた意見の中で多かったのが、「行政サービスの重複」についてである。「貸室業務」等がこの典型であり、これについては、施設の所管部署任せにするのではなく、組織横断的な部署が、公共施設全般を見渡した大局的な見地に立って、類似の行政サービスが地域的に近接していないかといった視点で検証する必要がある、これに該当するものは「施設機能の複合化」等により、早急に「サービスの重複」解消に向けて取り組みを開始すべきである。重複の解消（コストの削減）によって捻出される財源については、老朽化の進む公共施設全体の維持管理費用等に充当すべきものとする。

### ◇便益向上策

#### 《地域コミュニティの活性化》

「収入増加」や「コスト削減」といった「経営」に関する観点の他に、民間事業者では代替し難く、あくまでも行政が住民に提供しなければならないサービスとして「市民便益（ベネフィット）」がある。消防や警察による「治安」などがこれに当たるが、地方自治体が提供すべきベネフィットの一つに「地域コミュニティの活性化」がある。地域コミュニティの創設の中心は言うまでもなく市民であるが、その周辺環境の整備や側面支援的なベネフィットについては行政が供与すべきものであると考える。

現代日本を象徴する問題として、「世代間交流、地域間交流の喪失」が、近年よく叫ばれる。文化の継承、災害時の助け合い等の観点から、見過ごすことのできない重要な問題である。この問題に対する行政からのアプローチとしては、種々の政策展開が考えられるが、当会議としては、「各施設の機能の集約化」による地域コミュニティの活性化を強く提案したい。一つの施設に多種多様な市民が集うことで、普段それぞれのコミュニティだけでは企画し得ないようなイベントを行ったり、世代間の立場や考え方をお互いに理解し、より豊かな市民生活を送るための一つのきっかけの場となり得るものとする。今後、行政が公共施設の見直しを図るにあたっては、こうした「地域コミュニティの基幹的な場所の創造」も念頭に進めていくべきである。

## 2. 対象4施設への提言

### 図書館

#### 「図書館機能の縮小と貸出ネットワークの充実化」

公共施設は、各種法令や条例等を根拠として設置されているものであり、図書館についても、図書館法を根拠とする各条例に基づいて市内各所に設置されている。

この図書館法では、図書館は社会教育法に基づき、その発展によって、国民の教育と文化の発展に寄与するものとしており、図書の貸出など、図書館に係る様々な業務の運営を通して、市民の生涯学習の側面的な支援を行っている。本市においても、6つの図書館（図書室）や、根拠法令は異なるものの一部の公民館や学校にも図書室を設置し、図書の貸出等のサービスを提供しているというのが現状である。

これまで、本市の図書館は、市民が望む図書等を貸し出すことを主なサービスに据えて、市民満足度の向上を図ってきており、そのことについては一定の成果が出ているものと考えが、本市の図書館行政は単純に無料の図書サービスの拡大を図っているだけのように当会議としては思われた。

現代においては、ICTの発達により、本の検索が容易になったことや、電子書籍の発展、またコンビニエンスストアや24時間スーパー等をはじめとする生活環境の変化、ニーズの多様化等が加速度的に拡大しているため、これまでのやり方を単に進めていくのではなく、大胆な見直しが必要であるところである。

当会議としては、電子書籍等が急速に発達していること、また国立国会図書館において電子書籍化を進めていること、更に、パソコンやスマートフォンの普及により、ニーズの高い書籍等の検索機能が充実してきていることなどから、既存の6館体制を大幅に集約するものとし、配置については、地域性を考慮して「中央図書館」と「行徳図書館」の2館体制にすることを検討すべきである。

また、これと同時に「貸出ネットワーク」の更なる充実も求めたい。図書館の集約は、貸出や返却場所の縮小にも繋がり、市民にとっては利便性が大きく後退してしまうため、これをカバーする仕組み作りが重要である。例えば各地域の拠点的な公共施設、公民館や地域ふれあい館、老人いこいの家、あるいは地域にねざした民間施設（コンビニエンスストア等）との業務提携等により、図書の受け取りや返却が各施設のカウンターで済ますことができるネットワークサービスが構築されれば、飛躍的に図書サービスが拡大するものと期待され、「経費の削減」と「サービス水準の維持」についても、両立されると考えるところである。

## ◇収入増加策

公立図書館については、図書館法第17条により、「公立図書館は、入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価をも徴収してはならない。」とされており、そもそも使用料等の対価を徴収できない仕組みとなっている。

これを受けて、当会議としては、「利用者からなにがしかの料金を徴収する」といった直接的な方法ではなく、併設する付帯施設等によって収益をあげることや、駐車場の有償化、自動販売機のさらなる設置など、図書館法の範囲外の部分において収入を増加させる創意工夫に努めるべきであると提言するものである。

## ◇コスト削減策

本市では、継続的に行われてきた行財政改革等により、職員数についてはこれまでも適宜削減、見直し等を行ってきた。しかし、ICTの普及や進化により、これまで人の手で行われてきたレファレンスや書籍の管理等については、大幅な削減が期待できる部分である。今後も、高いコスト意識を持って、多様な雇用形態の活用や省力化など、より効率的な経営に臨むべきである。

また、新刊図書に充てる毎年度の予算については、文化・教養等に寄与する本を優先することとし、娯楽や趣味等の色合いが強い図書については、「市が購入し、行政サービスとして提供する必要があるのか」といった視点から、今後、重複して購入する本の冊数を減らすなど、十分に検討すべき事案である。

## ◇便益向上、その他の方策について

当会議で中央図書館と行徳図書館を視察した際に感じられたのは、時代のニーズや本市の厳しい財政状況を踏まえた大胆な見直し意識が乏しいということである。この点について、佐賀県武雄市では、武雄市図書館をカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社に指定管理者として指定し、蔦屋書店やスターバックスを組み込んだ新しいスタイルの図書館の運営を行うなど、革新的な取組みを展開している。こうした事例を踏まえて本市の実状を見てみると、時代のニーズを捉えた、あるいは時代のニーズのさきがけとなるような取組みが見えなかったことが残念でならない。

例えば、図書館法によって「無料の図書サービス」を行政が担保していることは理解できるが、「有料の知的情報提供サービス」自体を禁じているわけでは決してない。図書館法に基づく無償の図書サービスとは別の、全く新しい観点から創設す

る「魅力ある知的情報提供施設」を展開して有償化するなど、全国にさきがけたユニークな取り組みがなされることは、都市間競争下における本市の位置づけを飛躍的に押し上げる極めて有益な起爆剤となり得るだろう。

いずれにしても、柔軟な発想により、これまで「あり得ない」と一笑に付されてきたような行政の限界について、勇気を持って突き進み、むしろ市川市が全国をリードし、牽引していくような自治体になってほしいと願うところである。

## 駐輪場

### 「無料駐輪場の有料化と収支バランスの均衡」

本市では、高度成長を経て人口が急増するとともに、駅周辺に集中する大量の放置自転車が安全面や防災面から大きな社会問題として顕在化するようになったことを受け、駐輪場を整備するとともに、街頭指導など、公と民とが連携してハード面とソフト面の両面にわたって様々な放置自転車対策に取り組んできた。近年では、まだまだ課題はあるものの、少なくとも日中の劣悪な放置状態は大幅に改善され、市民の安全に大きく寄与している。

放置自転車対策は一定の成果を上げているものの、「駐輪場」そのものの運用方法には依然として課題や改善点が残っており、当会議としては、「使用料の負担の公平性」に大きな問題点があるとして着目したところである。

現在、市川市の駐輪場は、条例等に基づき、施設の優劣や立地利便の差（駅主要改札口までの距離等）によって使用料を定めるなど、いくつかのルールによって運用されているが、市川第1駐輪場のように、使用料が無料の駐輪場も少なからずある。先述したとおり、「安全面や防災面への対応」から出発した駐輪場施策ではあるが、一定の効果を上げた現在は、防災対策等の「公共の福祉」的な側面に加え、「駅利用者への便益供与」といった性質が強くなってきているというのが実態である。当会議としては、こういった「特定の者に提供する施設や行政サービス」については、「受益者負担の原則」に則り、受益者（利用者）が必ず相応の対価を負担すべきであると提言する。従って、市内に設置されている駐輪場については、距離等による金額の差異は残しつつも、全ての施設において「有料化」すべきであり、後述する「コスト削減策」と合わせることで、「収支バランスの均衡」に極力近づけるべきである。なお、現在無料となっている主要な駅の駐輪場12箇所について、全てを有料とした場合の収益試算を次ページの通り示したので、参考にされたい。

## 有料にした場合の試算

○市内主要駅沿線の無料駐輪場 12 箇所を全て有料とした場合

$$10,140 \text{ 台 (12 箇所の収容台数合計)} \times 1,080 \text{ 円 (定期利用最低月額 H26. 4. 1 現在)} \\ \times 12 \text{ ヶ月} = \underline{\underline{131,414,400 \text{ 円の増収}}}$$

※12 箇所全ての駐輪場が満車となった場合の試算。

## ◇収入増加策

前回の諮問事項、「使用料・手数料の見直し」の際にもポイントとなったところであるが、地方自治法の逐条解説によれば、「施設の使用料は、維持管理費等の必要経費を上限とする」とされており、本市の公共施設使用料算出における一つのルールとなっている。また、政策的判断などから、各施設の算出基準に「受益者負担率」という概念が導入されており、駐輪場においては、この負担率は 100%となっている（脚注 1 参考）。

しかし、審議に先立って事務局から提示された資料によれば、他の施設同様、駐輪場においても使用料で必要経費を賄うことができおらず、収支が均衡していない状態となっている。それは、「現行の料金設定が低額過ぎる」、あるいは「駅からさほど離れていない駐輪場が無料である」ことなどが大きな問題点であり、これらについては早急に合理性を検証し、必要に応じて是正すべしとの意見が大半を占めた。

当会議としては、駐輪場の収入増加策に関しては、「特別な工夫によって収入を増やす」ということではなく、「受益者負担の原則に照らして現行の体制をもう一度丁寧に見直す」というごく当たり前の検討を行うことが、結局は収入増加への一番の近道となるものと考えるところである。

---

脚注 1：駐輪場の利用に 1 回 100 円の経費がかかっているとすれば、利用者が 1 回利用する際の使用料は 100 円となる、という計算。

## ◇コスト削減策

上記「収入増加策」と合わせて重要となるのが、駐輪場に関するコストの削減である。現在、民間に委託している「駐輪街頭指導」、「放置自転車の撤去」、「撤去車の保管」の3業務は、それぞれが別の業者に委託している。指導・撤去・保管の3業務は、3者が一体となって「駐輪対策」の根幹をなしているものであり、各業務を個別に委託することは非効率であると思われる。今後は、3業務を同一事業者等に委託することで、よりコストを削減し、より業務を効果的・効率的なものへと向上させるべきであると提言する。

## ◇便益向上、その他の方策について

「駐輪対策」は、駅前に集中する違法駐輪自転車に対し、「防災面や安全面」といった便益（ベネフィット）確保の観点からスタートさせた施策であるが、冒頭にも述べたとおり、昼間の違法状態は劇的に改善されている。今後は、夜間の違法駐輪対策をどう進めていくかが課題であるが、「コスト削減」の項でも触れた、「民間業者とのタイアップ」が一つのポイントとなるものと考えられる。確かに、行政が運営することで、事業存続の安定性は確保されるどころだが、公にはない「民間の活力や知恵」といったものを合わせて活用することにより、行政が弱い部分については民間にカバーしてもらいながら、「昼間・夜間を問わない包括的な駐輪対策」の実現を図るべきである。

## 公民館

### 「受益者負担の徹底と施設機能の複合化」 ※「収入増加策」を含む

我が国では、教育基本法第3条で生涯学習の理念が謳われ、同法第12条で国や地方公共団体は、公民館の設置等により、社会教育の振興に努めるものと規定されている。これを受け、社会教育法の中で「公民館の目的」や「公民館で行われる事業」が規定されているが、この「事業」の中に「主催（定期）講座」の実施や「施設提供」に関する内容等が謳われており、本市においても、こうした法令を基に、年間数百回の主催講座の開催や年間数万件にもものぼる施設の提供が行われ、市民の豊かな生活や生涯学習の振興に大きく貢献している。

当会議では、この「施設提供」事業について、特定の団体等の趣味・娯楽などに対して単に活動の場を提供する、一種の「貸室サービス事業」と化している印象を強く受けるといった意見が多く出されたものであり、更に、これが半ば常態化して

いるのではないか、といったことが大きな問題点であるとして多くの意見が出されたものである。

「貸室サービス事業」の色合いが強いことで問題となることは、「受益者負担の徹底」と「類似の行政サービスとの重複」である。再三提言してきているように、「特定の者へのサービス」には必ず「受益者負担の原則」を適用させなければならない。前回の答申でも触れたとおり、少なくとも公民館の維持管理コストにできるだけ近づけるよう、使用料の値上げは早急に行うことと強く提案する。また、「行政サービスの重複」については、「全施設共通の提言」でも述べたとおり、公共施設全体の問題としてとらえ、各施設任せにするのではなく市川市全体としての方針を定めて対応すべきものと考えているところである。

なお、公民館使用料を適正化し、当会議が提言したとおり現在の水準の4倍に設定した場合の収益試算を以下の通り示したので、参考にしてほしい。

#### 使用料を適正に近づけた場合の試算

○前回の答申内容を実践（使用料を現在の4倍に設定）した場合

公民館（市内16館）の業務収益・・・39,429,550円

※平成23年度施設別行政コスト計算書より

39,429,550円 × 4 = 157,718,200円 ⇒ 118,288,650円の増収

#### ◇コスト削減策、便益向上策

「施設機能の複合化」については、「行政サービス」が重複しているもの同士を統合するだけでなく、「子ども関係の施設と高齢者関係の施設とを融合する」といったように、一見すると関係性が低いと思われる施設同士の融合についても柔軟な発想に基づいて検討していくことを提案する。一つの建物の中に機能ごとに集約化・複合化することで、施設管理の一体化が進み、コストの削減が図られることはもちろんのこと、世代間や地域間の交流といった相乗効果も生み出されるものと期待される。

「施設の複合化」を進めるにあたっては、地域に根ざした基幹的な施設が母体となることが望ましい。これを踏まえると、市内に16施設を有し、市域に広く分布

している公民館は、複合化の基幹施設としてはまさにうってつけの施設であると考えられる。現在、市川駅南公民館のように、既に複合化されている公民館も多数あり、地域のこどもからお年寄りまで多くの市民が来館し、それぞれの目的に合わせて利用しているところだが、実態としては縦割りの運営が色濃く残っており、「同居」はしているものの、本質的な意味での「交流」はまだまだ発展途上の段階である。当会議としては、公民館などを中心に「複合化」の流れを更に促進させ、コスト削減のみならず、いつでも、だれでも利用できるような新しい施設形態を創設し、「地域コミュニティの活性化」にも繋げられるような施策を展開していくべきであると提言する。

## 老人いこいの家

### 「事業手法の再検証と施設の有料化」 ※「収入増加策、コスト削減策」を含む

本市では、昭和 40 年代、老人福祉法や旧厚生省(現厚生労働省)社会局長による通知を根拠とし、老人福祉センターや老人いこいの家の設置管理条例が制定され、高齢者福祉政策の一環として、市内各所に当該施設が開設されていった。老人いこいの家等では、高齢者の健康の増進、教養の向上、レクリエーション施設としての場の提供といった事業が展開され、現在では 1 施設あたり年間のべ 1 万人以上の利用者があり、市内在住の高齢者の「仲間づくり・いきがづくり」の支援に大きく寄与している。

老人福祉センターや老人いこいの家は、昭和 40 年代から平成にかけて、計 13 箇所開設されてきたが、その建物規模や設備内容等は様々であり、提供されているサービスにも若干の違いがあるが、全てに共通しているサービスとして、「健康の増進プログラムの提供」や「レクリエーション施設としての場の提供」がある。

老人いこいの家はこれまで、設置当初の運用方法を変えずに取り組みされてきたものであるが、大きく変化した社会状況等に鑑みて、時代に合わせた運用方法へと移行させていくべきであり、今後は、高齢者といえども一人の「受益者」として、使用料の徴収を検討していくべきである。また、他の公共施設とサービス内容が重複しているものについては、「機能の複合化」など、創意工夫によって一層の「経営の効率化」を図るべきである。

また、「場の提供」と並ぶサービスの一つとして、一部の施設には「入浴施設」がある。入浴施設の維持・運営には多額のコストがかかるものであり、人口の減少や構成比の変化、財政難などの大きな課題を背負う本市においては過剰なサービス

である、との意見が大半を占めたことから、「本サービスについては廃止すべき」と提案するものである。諸事情により、廃止に至るまでに時間のかかる施設については、経過措置として原則有料化し、収入や生活環境等において考慮すべきものがある場合には、それぞれの状況に応じ、負担軽減の措置を講ずるべきである。

将来の人口構成を踏まえると、「高齢者施策の充実」は論を待たないものである。しかし、公民館同様、類似の行政サービスや類似の公共施設を上手く組み合わせることで、こういった行政課題に対応すべきであると提言する。それぞれの施設がそれぞれに事業を展開するのではなく、各分野における行政課題、住民ニーズを適確にキャッチアップして横に並べ、重複しているものなどについては「統合」や「複合化」によって解消し、世代間交流などのコミュニティの活性化といった相乗効果も含めて検討していくべきである。

#### ◇便益向上、その他の方策について

本市が公表する将来人口推計によれば、平成 22 年の 65 歳以上の市川市の人口は 86,320 人であったのに対し、平成 37 年には 119,357 人に増加するものと見込まれており、高齢者支援施策はまさに待ったなしの問題である。財政的には厳しい本市であるが、将来人口推計に基づき、今の段階から持続可能な高齢者支援施策の仕組みを整え、健康寿命の延伸に向けて取り組みを開始すべきである。老人いこいの家については、高齢者の「仲間づくり・いきがづくり」に一定の効果をあげており、今後も同様の行政サービスに対してはニーズが増えていくものと予想される。

当会議としては、老人いこいの家について、「施設」そのものについては、コスト面などをこれまで以上にシビアな目で検証していく必要があるものと判断しており、別の施設との「複合化」等による「仲間づくり・いきがづくり」施策の充実の検討を提言する。

公民館の項でも述べたところだが、各世代を対象とする個別施設の機能を「複合化」すれば、規模拡大によるコストメリットを生み出すだけでなく、「地域間交流」や「世代間交流」の活性化も促すことが期待される。高齢者の豊かな知恵や知識を若い世代に継承していくことは、市民一人ひとりだけではなく、市川市全体にとっても大きな財産である。

「コストダウンを図りながら高齢者への便益（ベネフィット）向上を模索する」というのは極めて困難な取り組みではあるが、両立させ、都市間競争下における本市のセールスポイントの一つとして展開していくことを望むものである。

## IV. 実効性を高めるための方策について

今回、「公共施設の評価に関する着眼点」と「公共施設の短期的な経営効率化」について審議し、答申としてそれぞれに提言をしたところだが、個別的な提言以外に、両者の実効性をより高めるための「共通の方策」として、以下のとおり別途提案するものである。

### 1. 各施設の現状把握とデータの可視化・共有化・一元化

公共施設の評価や経営手法の見直しは、スピード感を持って早急に取り組まなければならない重要課題の一つではあるものの、本市の公共施設については、これまで、各所管部署の判断で維持管理等が行われてきたため、修繕の履歴や今後の改修工事等の見通しなどについて、専門の部署による一元的な情報の管理がされてこなかった。老朽化の進む本市の公共施設においては、今後ますます維持管理経費等が増大することが容易に予想されるため、これまでのようなやり方は業務的にも財政的にも非常に非効率である。

また、公共施設の管理運営等に関する実態については、行政の説明責任として、市民に分かりやすく、正確な情報を提供しなければならない。更に、今後公共施設の最適化について本格的な取り組みを進めていく際に、公共施設に関する様々な情報が正確に伝わらない状態では、本来、議論の主体となるべき市民が声をあげられない状態となってしまう。

以上のことを総合的に踏まえ、当会議としては、公共施設の目的（開設日や設置の背景等）、現状（利用者数、稼働状況等）、将来性（施設の方向性等）、財政状況（建設費、維持管理経費、修繕履歴、大規模修繕や建て替え見込み等）といった網羅的な内容について、まずは公共の財産を預かる専担部署を設置して一元的に把握することが重要であり、その上で、把握したデータが可視化できるよう、統一的な「公共施設白書」を作成して市民に公表し、白書に対する市民からの意見についても随時受け付ける体制を整えるべきであると提言するものである。

### 2. 明確な目標と期限の設定

公共施設に関する施策のみならず、行政全般に言えることだが、「明確な目標の設定」と「目標達成までの期限の設定」がなければ、本質的な意味での実効性は確保されない。半年にわたる審議の中で、この「目標と期限の設定」について、多くの意見が出されたところである。厳しい表現になるが、事業に「目標」がなければ、時間の経過とともに仕事がマンネリ化し、やがて事業の意図や目的すら後ろに追い

やられて、「小手先のルーチンワーク」と化してしまう。また、事業に「期限」がなければ、「達成」することへの焦燥感や必死さといったものが損なわれ、メリハリやけじめのない仕事となってしまふ恐れもある。「目標」も「期限」もない事業においては、利用者数や利用率が極めて低いものであっても、「少数でも利用者がいる以上続けなければならない」といった、非常に安易で短絡的な発想による、「非効率な事業の継続」に陥る可能性さえ秘めている。

「公共施設の評価の視点」の項でも述べたところだが、行政が担うサービスには、「社会的責任」という重要な側面を有しているものもあり、一概に「民間的な経営意識」のみで全ての事業を判断することは難しいところではあるが、できる限り数値等を用いた明確な「目標」を設定し、達成までの「期限」も設けて事業に臨むべきであり、これらについては定期的に進捗状況を検証すべきである。そして、「目標」や「期限」を達成できないものについては、目標を達成できる主体へのシフト、例えば民間事業者への「業務委託」であったり、その先の「民営化」といったものも含めて、聖域なく様々な手法を検討する必要がある。

### 3. 設置目的と運用方法の再検証

事務局から提示された資料によれば、本市で開設された公共施設で最も古いものが昭和 23 年であることや、開設当初から運用の実態をほとんど変えていない施設などもあることから、これらの現状を踏まえてもう一度「設置目的」と「現代の社会ニーズ」とを比較し、目的と実態とに乖離がないか、運営主体・運営方法は適切か、といったことについて検証をする必要がある。

設置目的の種類によっては、「目的が達成された」と明確に判断すること自体難しい施設もあるとは思いますが、だからと言って施設そのものの妥当性や運用方法を検証せず、単純な前例踏襲主義で事業を継続してよいことにはならない。本市を取り巻く社会経済情勢が厳しさを増す中においては、これまで以上に強い危機感を持って各施設の「設置目的」を検証し、「既に一定の成果をあげているのではないか」、「民間市場に成熟が見られ、事業主体そのものを変えられるのではないか」といった幅広い観点から、より効率的・効果的な運営方法などへのシフトを検討していくべきである。なお、こうしたモニタリング作業に際しては、行政内部の職員のみで行っては意味がない。市民、民間事業者、学識経験者といった、様々なジャンルの人間たちで検証することが何より重要である。

### 4. 市職員の意識改革と組織間の連携強化

今回、机上での審議だけにとどまらず、実際にいくつかの公共施設を視察して回ったことは、現場の実態を垣間見ることができたという意味で、非常に参考と

なったし大変有意義であった。実際、この視察を通して、多くのアイデアや意見が提案されたところである。

視察を通して印象的だったのは、いわゆる複合化された施設を見学した際、部屋（施設）ごとに説明者が変わったことである。もちろん、物理的に離れている全く別の施設を同一の人間が全て説明するという事は難しいと思われるが、複合化している施設であっても、管轄する部屋（施設）ごとに説明する職員が入れ替わることには強い違和感を覚えた。

これが「縦割り」である。もちろん本市職員、あるいは全国の公務員にこう言い放てば、実に様々な角度から反論が返ってくることだろう。法令上の要件、各施設のこれまでの背景、職員配置の問題……。だが、それは我々市政戦略会議委員、あるいは市民にとって、いちいち反論を受けずとも十分承知の内容なのである。市民は、行政に対して、たとえ困難が眼前に広がっているとしても、それを「さあ、どうやって乗り越えていこうか」というガッツ溢れる情熱を持って考え、悩み、そして実現して欲しいと望んでいるのである。

時に行政は、人の命や財産をあずかる義務がある。だから「ミスをしないための努力」を否定するものではない。しかし、「ミスをしないための努力」だけにしがみついて欲しくない、というのもまた市民の本音であろう。職員一人ひとりが厳しい財政状況を理解し、それぞれの立場において「失敗を恐れずもう一歩前へ」という気概を持って業務に臨んで欲しいと願うところである。これについては、こうした各職員の「勇気ある努力」をバックアップしたり、あるいはインセンティブを設けるなどのスキーム作りが重要であることも付け加えたい。

また、組織として、職員研修の制度をこれまで以上に充実させるべきと提案したい。一例としては、「自分の課だけではなく、他の課ではどのようなことが行われているか」といったような、いわゆる「縄張り意識」を根底から破壊するような研修内容が望ましい。これによって職員の視野が広がれば、先に述べたような「複合化と言いつつ中身は別居」といった非効率な実態に職員自らが違和感を覚えだすことだろう。3,000人の職員にこうした意識が芽生えれば、「各部の業務範囲」といった、市民から見ればおよそ意味のないボーダーラインを軽々と越えて事務を処理していけるような、非常に合理的で効率的な組織体へと生まれ変わっていくこともできるだろう。当会議としては、本市がこうした新しい組織体への生まれ変わりを実現させ、「組織間の連携」といった言葉自体が、むしろ時代遅れの後進的な発想に感じられる時が来ることを切に望むものである。

## V. 附帯意見について

5回にわたる審議及び視察を通して、各委員それぞれの立場から数多くの有益な意見が提案された。平成26年度以降、公共施設を巡る様々な施策が展開されていくものと思われるが、市内全ての公共施設を「適正化」するには、相当の年月を要するであろうことは想像に難くない。こうしたことを踏まえ、答申としては取り上げられなかったものの、当会議として重要性が高いと思われるものを附帯意見として次のように取りまとめたので、今後、本重要施策を展開するにあたっての参考にしてもらいたい。

### ○市民全体の負担の公平化について

ある施設だけに特化した議論にならないよう、行政サービス全体での議論も必要である。

### ○人材の適正配置について

重要案件には5年、10年以上をかけて取り組む姿勢と覚悟が必要である。短期的なサイクルの人事は施策をルーチンワーク化する恐れがあるため、公共施設マネジメントのような重要案件には、しっかりと腰をすえた組織の強化が必須である。

### ○将来を見すえた試算について

将来、人口構成の変化に伴い、収益構造も当然変化するものと思われるが、これに対して本市の財政力が耐え得るかどうかという今後の議論のためにも、本答申が提案した「経営効率化」を実践することで、どれだけ赤字を減らせるか、といった試算を行うべきである。

### ○「公共施設の最適化」に至るまでの当面の方策について

本市の公共施設については、今後、各データを一元的に把握・管理し、必要に応じて統廃合や複合化といった具体策を実施していくことになると思われるが、これについては相当の年月を要するため、当面は「適確な保全維持計画により施設の長寿命化を図る」ことも方策としては必要である。

### ○市民への情報の周知徹底について

施設を利用する者、しない者全ての市民が納得できる丁寧な説明が必要である。また、改革後のイメージが持てるシミュレーションを実施し、市民だけではなく本市職員も含めて方向性を共有することが重要である。

### ○維持管理経費や更新費用等の将来推計の必要性について

市川市では財務書類を総務省基準モデルで作成し、固定資産台帳も作成、取得価額、減価償却額、老朽化比率も把握しているのだから、会計的には公共施設の将来的な資産更新必要額等について、年度別の概算で積み上げられると思う。財務書類（施設別計算含む）を作成・公表するだけでなく、資産債務改革に取り組むためにももっと活用して欲しい。維持管理・更新費用や将来必要となる経費を試算して、公共施設全般のマネジメント計画に資することが必要だと思う。大規模改修・建替を仮設定した上で建替時に施設の集約や複合施設化等について縦割りの組織で予算をとりあうだけでなく、関連組織間で色々と議論して実効性のある方向性を出すことが必要である。

### ○これからの公共施設について

従来は土地を贅沢に使用したり、デザイン性・独自性を重視した公共施設が多かったが、今後建築するものについては（市庁舎も含めて）建設費や維持費を十分考慮したものにしていただきたい。（例：東京都庁舎はデザイン的にユニークであるものの、保守しにくく、清掃費や光熱費、その他維持に要する経費等も他の建築物と比べて割高であると言われている。）

## VI. 市川市市政戦略会議委員名簿

氏名	所属・役職・職業	区分・分野	
栗林 隆	千葉商科大学商経学部 教授	学識経験者	財 政
田口 安克	公認会計士・税理士	学識経験者	財務・会計
大矢野 潤	千葉商科大学政策情報学部 教授	学識経験者	政策・情報処理
杉浦 功一	和洋女子大学人文学群 心理・社会学類 准教授	学識経験者	政治学 ・国際関係論
平田 直	株式会社ちばぎん総合研究所 専務取締役	学識経験者	金融経済
新田 英理子	特定非営利活動法人 日本NPOセンター統括部門長	学識経験者	NPO
青山 真士	市川商工会議所会員	関係団体推薦	地域経済
石橋 行子	市川市民生委員児童委員協議会 副会長	関係団体推薦	福 祉
加藤 健一	連合千葉 総武地域協議会 市川浦安地区連絡会 事務局長	関係団体推薦	労 働
田平 和精	市川商工会議所 副会頭	関係団体推薦	地域経済
ハリス 貴子	市川市PTA連絡協議会 事務局長	関係団体推薦	教 育
吉原 稔貴	市川市国際交流協会 メダン委員会 委員長	関係団体推薦	国際交流
木村 直人		公募市民	
幸前 文子		公募市民	
古瀬 敏幸		公募市民	

## VII. 会議の開催状況

開催日	時間	内容	出席者数
平成 25 年 10 月 16 日(水)	16:00～18:00	諮問 諮問事項の検討	14 名
平成 25 年 11 月 20 日(水)	16:00～18:00	諮問事項の検討	14 名
平成 25 年 11 月 26 日(火)		《視察》 図書館、駐輪場、公民館、 老人いこいの家	7 名
平成 25 年 11 月 30 日(土)		《視察》 図書館、駐輪場、公民館、 老人いこいの家	7 名
平成 25 年 12 月 18 日(水)	16:00～18:00	諮問事項の検討	12 名
平成 26 年 1 月 15 日(水)	16:00～18:00	諮問事項の検討	10 名
平成 26 年 3 月 19 日(水)	16:00～18:00	答申案の検討	12 名
平成 26 年 4 月 25 日(金)		答申	—