

# 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

(案)

平成 26 年 月 日  
市川市市政戦略会議



はじめに

・・・

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	23
1. 各施設の現状把握とデータの可視化	
2. 目標と期限の明確な設定	
3. 設置目的の再検証	
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	23
VI. 市川市市政戦略会議委員名簿	24
VII. 会議の開催状況	25

# 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、来年度以降、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、厳しい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。なお、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

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ているものである。

#### ◇経営意識

再三述べてきたように、今般の厳しい財政状況に鑑みて、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と強く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、「経営意識」の要素と相反する部分があったとしても、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應しているか、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、今回の諮問は、「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、次年度以降、行政が新たに取り組んでいく「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。

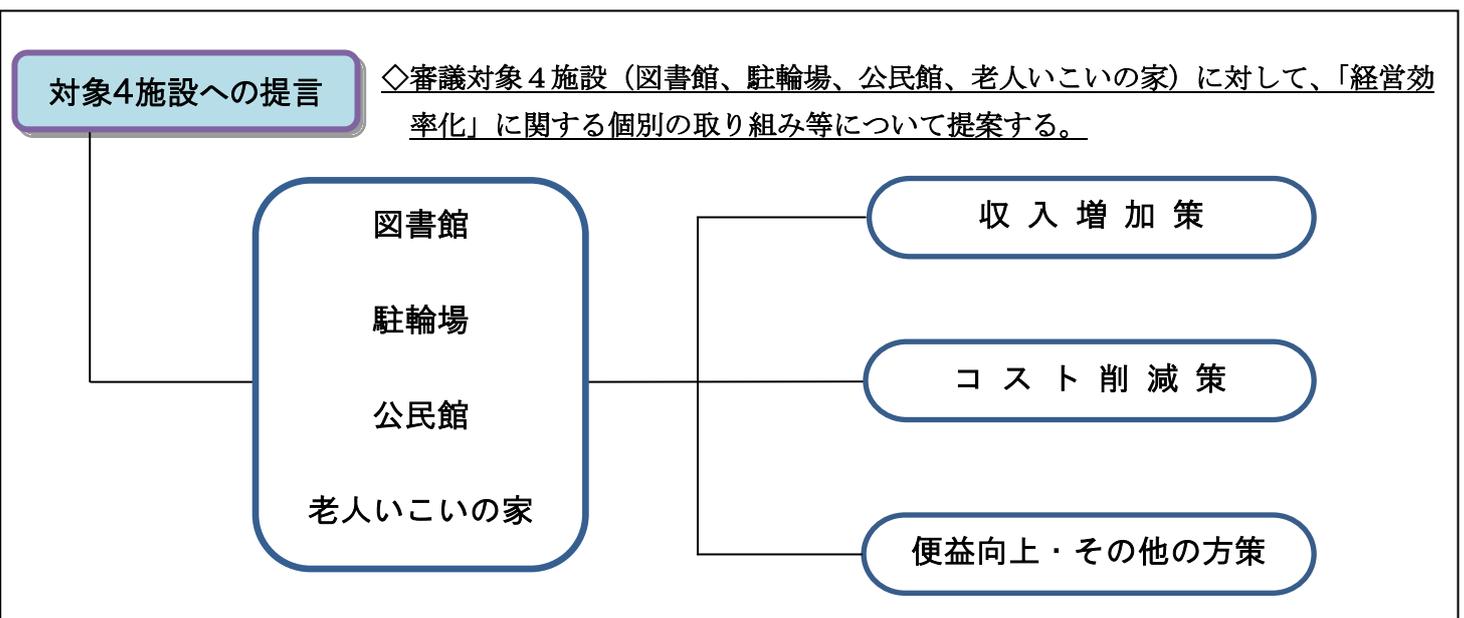
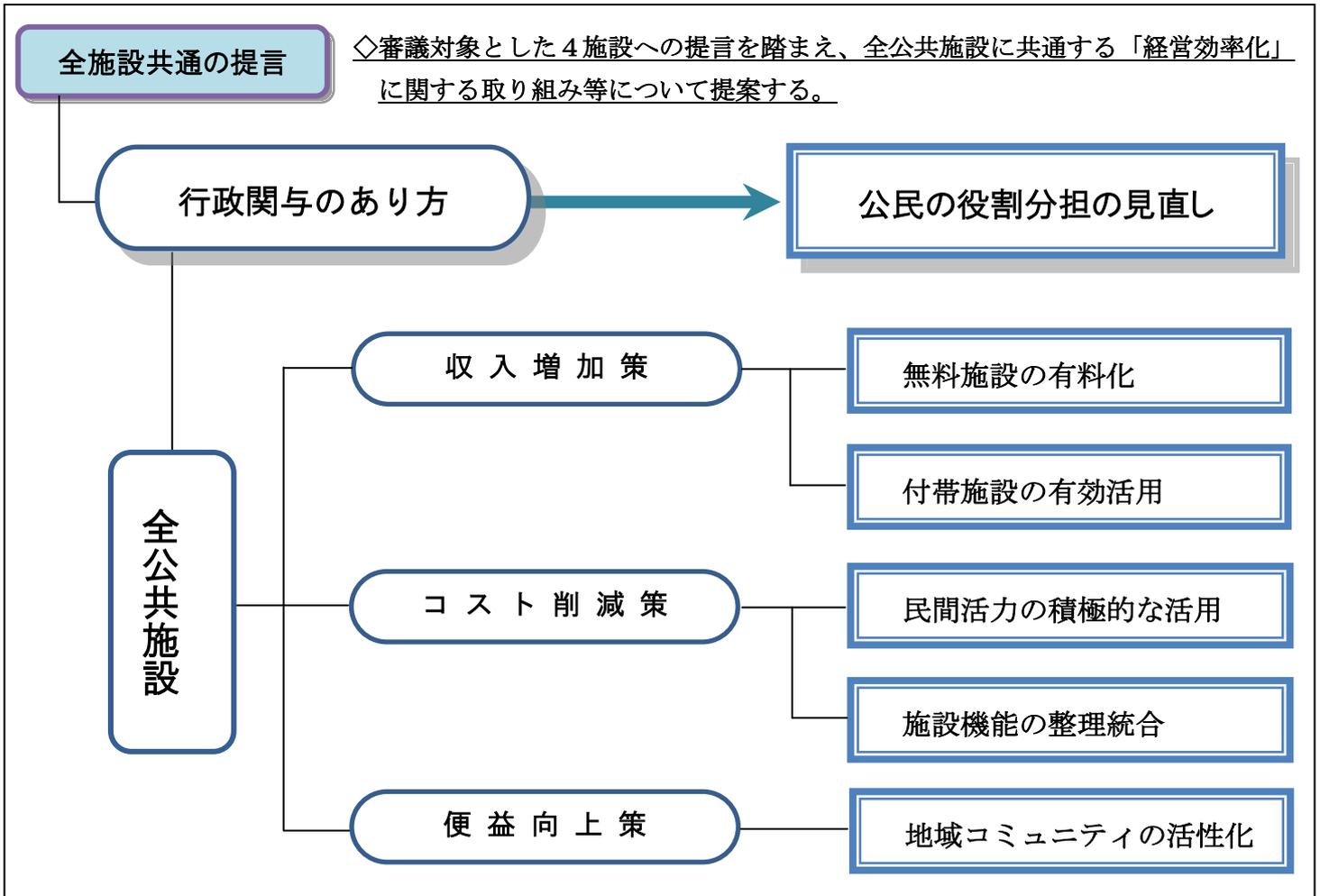
### 《施設の民営化》

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強く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、行政と地域団体等が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。公の施設は、特定の利用者のみが利益を受けるという性質を有する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、当審議会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、この実行を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、コストの縮減に努めてきた。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、現在の業務手順をもう一度丁寧に見直し、職員数の削減を進めていく必要がある。

### 《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」

教育基本法第3条においては、「生涯学習の理念」に関する規定が定められ、国民一人ひとりの生涯学習が担保される社会の実現が図られなければならないとされている。また、同法第12条では、個人の要望にこたえ、社会において行われる教育は、国や地方公共団体が奨励しなければならないとされており、この精神に則り、社会教育法の中では、国や地方公共団体が社会教育を奨励する際の具体的な内容等を規定している。

社会教育法では、「社会教育の奨励」に必要な施設の具体例として、図書館、公民館、博物館を挙げており、図書館と博物館については、それぞれ「図書館法」や「博物館法」において目的や運営に関する事項を定めている。

図書館法においては、社会教育法の精神に基づき、図書館の発展によって、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。

近年、飛躍的な技術革新により、図書における紙メディアからデジタルメディアへの移行が急速に進展してきていることから、そう遠くない将来において、「紙媒体での図書」の貸出数は劇的に減少する可能性がある。今後、本市としても、「図書の貸し出しサービス」について、どのような形にしていくべきか、どう位置づけていくべきかについて、早急に検討を開始すべきであると考えます。

また、現在、本市の各図書館では、図書館法等に基づき様々な事業が展開されているが、市民が最もよく利用するサービスとして、「図書の貸出」が挙げられる。図書の貸出サービスをこれまで以上に効率化・充実化するためには、「図書の蔵書場所」を集約化することが必要であり、これと同時に、受け取りや返却をより身近な施設で行えるような仕組みを構築することにより、市民サービスの充実が図れるものと考えます。

当会議としては、こうした現状や、厳しい財政事情等を勘案した結果、「既存の図書館を集約して「中央図書館」と「行徳図書館」の2館体制とし、代わりに「図

書の貸出ネットワークを更に充実させる」ことで、経費の削減とサービス水準の更なる向上を同時的に図るべきであると提言するものである。

#### ◇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、例えば民間のレンタル事業者と業務提携するのに合わせて、図書館自体の付加価値を高め、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り、今後も、高いコスト意識を持って、多様な雇用形態を活用し、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、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

冒頭でも触れた通り、コスト削減の観点からは「図書館の数」を減らすべきであると考えられるが、これと同時に「貸出ネットワーク」の更なる充実も併せて求めるものである。「図書館数の削減」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施設、公民館や地域ふれあい館、老人いこいの家などにおいて、予約された図書の受け取りや返却が可能となるネットワークシステムが構築されれば、「経費の削減」と「サービス水準の維持」が両立されるはずである。

また、現在も、市川駅南口図書館を指定管理で運営したり、「宅配サービス」を実施するなど、「民間活力の導入」によるサービスの向上が積極的に進められているが、更なる推進のアイデアとして、地域に根ざした民間施設(コンビニエンスストア等)との業務提携を提案したい。カウンター窓口などをお借りして図書の受け取りや返却ができれば、これまで以上に貸出ネットワークが飛躍的に拡大するものと期待されるため、これまでの概念に縛られることなく、様々な角度から民間の活力の利用を模索するべきである。

## 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。

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、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。

### ◇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、「特殊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証を行うことが、ひいて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。

#### ◇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、それぞれがバラバラ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極めて非効率である。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強く提言する。

---

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。

## ◇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する。確かに、行政が運営することで、施設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

図書館の項でも述べたように、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」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、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、使用料の値上げは避けられないものと強く提案する。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

を定めて対応するべきものと考えるところである。

#### ◇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、「こ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、既に複合化されている公民館もあり、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、「地域コミュニティの活性化」にも繋げられるように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所の提供といった事業が展開され、現在では 1 施設あたり年間約 1 万人以上の利用者があり、市内在住の高齢者の「いきがづくり」の側面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、「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ら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、また、人口問題や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」と強く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とし、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「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「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強く望むものである。

#### **IV. 実効性を高めるための方策について**

1. 各施設の現状把握とデータの可視化
2. 目標と期限の明確な設定
3. 設置目的の再検証
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**

## 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	
平成 26 年 4 月 25 日(金)	16:00～18:00	答申	—

## 答申案に対する意見要約

- 1、答申案全体の構成について・・・・・・・・・・ P 1
- 2、審議事項①について・・・・・・・・・・ P 1
- 3、審議事項②について・・・・・・・・・・ P 2
- 4、「実効性を高めるための方策」について・・・・ P 4
- 5、その他・・・・・・・・・・ P 7

## 1、答申案全体の構成について

---

①

目次Ⅰで「現状」、「課題」に続いて「(めざすべき) 未来・将来像」があるとよいと思います。

②

- ・文章の表現に、行政職員への配慮在る言葉・表現が滲み出ており、行政マンの受けは悪くないと思われます。
- ・その反面、何か歯切れが悪いというか、奥歯に物が挟まったようなニュアンスが臭っており、本文を見て、一般の行政マンが意識改革するとは思えません。
- ・尤も、本提言書を受け取られる方は、市長様であり、行政経営会議に参加される部長クラスの方ならば、意の在る所をお汲み取り頂き、改革の一道具として、お使い頂けるものと信じます。
- ・提言を受けて、計画を作る事は、改革の第一歩であり、未だ全工程の10%しか達成されていない事を、どこかで謳って頂きたい想いは有ります。  
総論賛成、各論反対で、今迄の改革案が潰されたり、先送りされている歴史に学び、達成目標・その時期を明確にして、改革の計画・実行・統制のサイクルの輪を回し続けることの大切さを、巻末に文章表現して頂きたく、宜しくお願い申し上げます。

## 2、審議事項①について

---

①

最初の出だしの部分(市川市の特徴を述べている部分)はとてもいいと思いました。「行政の社会的責任」の項目の2行目からの「各種法令等に則って設立された施設であつたり～「経営意識」の要素と相反する部分があつたとしても、丁寧に検証しなければならない」という部分について、各種法令等が「経営意識」の要素と相反する部分があつた場合でも「経営意識」の要素を取り入れて検証するべきだといっているのでしょうか？それとも「経営意識」の要素にとらわれないでもいいという意味でしょうか？

②

・ P.12 の上表のコスト削減策の枝 2 項に付け加えて、多能化で労務費削減の挿入を希望します。

③

・ 市民全体の負担の公平化について

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

### 3、審議事項②について

---

①

図書館、老人いこいの家、公民館に共通して思うのが、各種法令等に則って設立されているため、それ以外の利用ができなくなっています。公民館が地域コミュニティの拠点として活用できればいいと思うのですが、社会教育法では「主催講座」の実施と登録サークルに対する「施設提供」が「公民館で行われる事業」として謳われているため、地域の人が自由に出入りする沙龙的な活動は想定外となっています。サークル名簿に登録していない人が利用していることに対して文句を言われるのもそのためです。「各種法令が便益向上の足かせになる場合は、施設の名称を変えることも検討する」という内容の文章は入れられないでしょうか？老人いこいの家、公民館、地域ふれあい館はすべて「コミュニティセンター」か「地域拠点」に変えてしまえば、もっと使いやすいと思います。

「受益者負担の原則を適用して使用料が増えるのならば、使用申し込み時期をもっと早くするなど、使いやすくしてほしい」という意見を他の会議で聞きました。＜施設機能の整理統合＞の具体例にもなりますが、施設の所管部署が違くと登録も別になり、いくつもの登録番号を持たなければいけないのが現状で、一本化されると利用者にとっても使いやすくなります。このように利用者にとって使いやすくなるなら、使用料増も受け入れやすいかと思いました。

2

## P20 公民館

施設提供事業にのみ着目しているが、公民館の目的には「住民の集会その他公共的利用に供すること」があるが、市川市の公民館の事業は主催講座の開催に偏向している。

3

- ・ P.15 の 2 行目の右から 9 文字目に、「多能化による業務範囲の拡大・生産性向上等で、」の挿入を希望します。

- ・ 図書館は、訪問した 4 施設の中で、最も確信的な「守旧派の牙城」と感じられましたので、改革を拒否できない強い表現が必要だと感じ、以下の改訂をお願いします。

- ・ P.17 の 7～11 行目の内容は、殆ど実効性が無い提言と考えられます。

「公立図書館」である限り、現場の職員は、業務の効率化に抵抗し、収入増加を図る動きをしないと考えますし、最近では CD・DVD・ビデオの無料貸出すら行っていますので、ここは「(試案) 知財提供センター」等と名前を変えて、「図書館法」の頸木から脱却し、堂々と受益者負担を主張し、追求できる組織への脱皮が必要と考えますので、そのような表現への変更が必要でしょう。

- ・ P.17 の下から 9 行目以降に、以下の内容の挿入を希望します。

「以上の観点から、現在、新書購入等に毎年 8 千万円の予算を付けているが、次年度以降は、予算を 4 千万円に半減化して、節約と効率の原則を働かせる努力を促すべきである。」との内容の挿入を希望します。

図書館法の聖域に浸っている彼等には、何らかのショック療法が必要です。

4

P14 の「附帯施設の有効活用」の箇所に市役所庁舎入りロケットへの市内企業広告と市内企業の広告ボードの設置を追加してはどうか（収入増加策として）。

5

- ・図書館の提言は「機能の縮小」というより「機能の集約」  
(生涯教育の場としては今でも重要と考える。時代のトレンドに合わせた電子化やネット化などへの対応(海外とはあるが)が必要。)

6

- ・正当な目的を持って運営される施設の利用料金の適正化(有料化)に取り組んだ結果、利用率の低下に繋がり採算が合わなくなることは避けるべきであり、その目的に変更がない限り、発展的に施設運営がされるような施策の検討が継続的に料金の適正化と並行して実施することが必要だと考える。
- ・分かりやすさの観点から、行政施設の利用料金と民間施設の利用料金の比較を掲載しても良いと考える。
- ・雇用は最も大切な位置づけにあると考えているため、職員数の削減は短期的な経営効率化の中で取り上げることは疑問に考える。

7

「対象4施設への提言」について、「中央図書館の自動販売機の増加、併設カフェからの収益増加、駐車場の有料化など」(17頁収入増加策)「市川第1駐輪場の有料化など」(18~19頁収入増加策)、「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あり」(21頁中段)というように、会議でほぼ合意できた事例については、もう少し具体名・具体例を挙げた方がいいと思います。

#### 4、「実効性を高めるための方策」について

1

「プロジェクト体制化での取り組み」

実行とはアクションプログラムである。アクションの手前に行くのがグランドデザインであり、さらにそのためのビジョンづくりが要である。この一連の流れをくむには、しっかりとした目標設定と期限と予算と体制等を整える必要がある。

欧米ではアンカーマンが長年に渡り、文字通り錨（アンカー）を下しその地位にしっかりと腰を据えて自らが最後のランナー（アンカー）として責務に携わる姿勢で取り組んでいる。

故に、5年や10年以上をかけて取り組む姿勢と覚悟であることが重要であり、この覚悟こそ職員への意識改革にもつながるものと考ええる。

短期的な人事はルーチンワーク化する恐れがある。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。

## 2

### 1. 各施設の現状把握とデータの可視化

各施設の年間利用状況（稼働率・利用人数・収支）はHP等でだれもがみられるようにしてほしいです。

### 2. 目標と期限の明確な設定

目標や目標値の意味がよくわからない計画が多いので、何を指してこの目標を立てているのか、この目標をこの時期に達成すると次はどうなるのか、きちんと説明できるようにしてほしい。

### 3. 設置目的の再検証

Q3で書いたことと重なりますが、今の時代に合った、これからの時代に対応できる施設として形を変えていく必要はあると思います。施設の一部を今までの設置目的以外の利用を認めるなど柔軟な目的設定もできればいいと思います。

### 4. 市職員の意識改革と組織間の連携強化

公民館の職員に覇気がないと感じます。魅力ある公民館づくり等のアイデアを出していくというよりは、ミスの無いように、苦情の出ないように、といったマイナス方向へ力が働いているように感じます。これは市役所全体にも感じる時があります。正職員数を減らし、非常勤で仕事を回していかなければならないため、そうなるのかもしれませんが。収入減、コスト削減、と言えは言うほど、マイナスのスパイラルに落ちていくようでは、市川が全く魅力のない街になってしまいます。そうならないためにも、前向きな取り組みに対する評価や見合った報酬は必要だと思います。そのあたりの意識改革もぜひお願いしたいです。

3

IIIの「経営効率化」を実行すると、いくら赤字を減らすことが見込めるのかという試算を加えていただきたいと思います。これがないと、本答申の有効性の議論ができません。また、将来の市川市の人口動態などに伴う収益構造の変化に耐えるのかという今後の議論のためにも必須だと思われまます。

4

1. 各施設の現状把握とデータの可視化
  2. 目標と期限の明確な設定
  3. 設置目的の再検証
- ・ ある程度必要でしょうが、これを行財政改革推進課スタッフがやっては駄目です。担当部局に作成させ、行財政改革推進課は検事役となるべきです。
  - ・ 之に時間を取られていると、先送りの口実を与えます。
  - ・ 「手段は自分たちで考えよ！ 結果を早く出せ！」と迫らないと、何もしませんよ。
4. 市職員の意識改革と組織間の連携強化
- ・ 停年が近付いた部長・課長さんの大部分は、新しい事には挑戦しませんから、組織内に波風を立てるプロジェクトには、若くて新進気鋭の部長・課長・主幹を配すべきです。
  - ・ 市職員が「大久保市政は、後7年続くだろう。」と思った時に、改革に抵抗して7年間冷や飯を食うか、改革に協力して、栄達の道を歩むかの踏み絵を迫る事が大切です。
  - ・ そして、栄達と冷や飯組との間の待遇の差を、もっと拡大する人事制度へ移行すべきです。努力してもしなくても結果が同じなら、誰もが努力しなくなる社会主義国家の悪弊の二の舞を繰り返すべきではありません。

5

公共施設の一元的な管理、一層の効率的な利用や資産総量の最適化等のためにも「専任部署の新設」を検討すべき（現状は各所管部署の判断で行われている）。

6

大筋、この4つで良いと思うが、1の後半は「データの可視化・共有化・一元化」としたい。4とも絡むのだが。データとしては、財務面（維持管理費用・修繕更新費用）、品質面（劣化・耐震等のハード主体）、需給面（市民ニーズのトレンド、公共施設の対応能力）が総括的にわかりやすい形にすること。

なお以上とは次元が違うが、当面は「的確な保全維持計画により施設の長寿命化をはかることも方策としては必要

7

- ・市民に興味を持ってもらう施策展開
- ・多くの利用者・職員が納得できる丁寧な説明  
(少しでも不満・不安を解消し、市川市に住み続けたい・市川市で働き続けたいと思えることで、取り組みの好循環につなげる)
- ・改革後のイメージが持てるシミュレーションの実施
- ・希望の持てる・明るい将来に向けての改革であることが共有できること。

8

追加する方策として、

- ・「実施の進捗状況の定期的な検証」
- ・「目標設定と進捗の検証における、広範な市民参加やNPOとの協働、専門家によるチェックの促進」(注：つまり市職員だけですべてを進めない)

## 5、その他

---

1

「協働への考え方」

全体的に「協働」というと、ボランティアやNPO団体との連携というのが印象である。市民ニーズは個人的なことだけでなく法人的な知恵や経験が重要である。行政の経営的発想が望まれている中、企業や商工会等の経済人達の知恵を活かさな

くてはならない。今回の答申には、どうしても企業との協働という印象に欠けていると感じる。

#### 『市政戦略特別事業』の設置

企業の経験や実績からつくられた経営的な知恵を有効に活かすには「協働」が必須である。しかし通常、市が企業と組むには、入札という”襖”が登竜門となる。

「知恵はいただきました。後は入札で・・・」これでは折角の知恵も出す気にならなくなってしまう。

行政が活かしきれていない空間や、動産の活用等、民間企業には良い知恵が豊富にある。市の改善策として、企業や団体から実行性のある良い企画や計画が出た場合は、必然的に提案者に委譲するシステムを用いることで企業等からの投資や“士気の高揚”が期待できる。無論、査定に対しては、広く市民や有識者等にて公明正大（透明化）に判断してもらい体制づくりが肝要である。

#### 2

- ・会長・副会長・事務局が苦勞して作成された、答申案文の表現に、行政職員への配慮在る言葉・表現が滲み出ており、毒が薄い分、薬が効きにくいのではと懸念します。
- ・でもこれが地方自治・民主主義の限界なのでしょう。優秀な独裁が可能な民間との差を感じます。国の経常収支赤字転落に危機感を抱かない日本国民にも危機感を抱きます。
- ・我が愛する市川市が、停滞感漂う地方自治への一石を投げ続けるべく、官民が連携して、改革を続ける事を希望します。その為には、演説の最後に必ず「それでも、改革は続けるべきだ！」で終わる習慣を付けたいものです。

#### 3

「強く提言する」がP 9、P 13、P 14、P 19の4ヶ所、また、「強く求める」がP 14、「強く望む」がP 23と「強く」が連発されているので、強く感じない。表現を工夫した方がよいのではないか。

4

- ・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について将来の資産更新必要額も概算で年度別に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と思う。（←作成済ならすみません）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（縦割りの核組織で予算をとりあうだけでなく、関連組織間で色々議論して実効性のある方向性を出すことが必要と思う。
- ・財政調整以外の基金の中で建設・維持の基金としては庁舎建設基金があるが、そのほかにも市の公共施設の老朽化に対応する基金を設ける等、今から資金的な準備をすることが必要だと思う。今でも財政的に苦しいとか、他の市町村はもっと切迫しているとかあるだろうが、真摯に検討することが必要。
- ・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建築物が多かったが、今後建築するものについては（市庁舎含めて）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、保守しらく、清掃費や光熱費、その他維持に要する経費も他に比べて高いと言われている。）

8

7ページの図の評価の活用にある「施設の複合」は「施設の複合化」ではないでしょうか。あと、全体的にもう少し具体名が入るといいように思います。