



出演者の紹介

<パネリスト>

中村 和之 氏（国立大学法人富山大学経済学部長）

2014年4月から現職。専門は、財政・公共経済
射水市行財政改革推進会議会長

新田 一郎 氏（富山県知事政策局長）

1994年4月 自治省（現 総務省）入省
2012年11月 富山県経営管理部長。2016年4月より現職

宮城 澄男 氏（射水市地域振興会連合会長）

射水市地域振興会連合会発足より現職。三ヶ地域振興会長
射水市社会福祉協議会長

夏野 元志 （射水市長）

<コーディネーター>

足立 慎一郎 氏

（株式会社日本政策投資銀行 地域企画部担当部長・PPP/PFI推進センター長）



出演者（左から）足立慎一郎氏、中村和之氏、新田一郎氏、宮城澄男氏、夏野市長



テーマ1 公共施設におけるこれからの公共サービスの在り方とその展開方法

夏野市長

公共施設の統廃合の検討とともに公共サービスの在り方を含めて考えていくことが重要である。

現在保有している公共施設をそのまま全て更新すると年平均で約 35 億円が必要となる。財源的にも厳しくなっていく中で、公共施設にそれだけの投資は厳しい。大事な子育て、医療や介護福祉の財源にしわ寄せが来ないように、適正な公共施設の在り方をしっかり見極めていく必要がある。

行政に対するニーズが多様化してきている。これに応えるために公共施設の在り方の見直しを進める中で、機能の複合化や多機能化を図ることがこれから重要になってくる。

公共サービスそのものの在り方も変わってくるのではないかと考えている。公共サービスの提供主体を行政に限定しないで、これまでの市民協働の取組に加えて、場合によっては、NPOや民間事業者などがサービスを提供することがあって良いと思う。それによって多様なサービスを生み出していくことが可能となる。

財政基盤の堅持と市民ニーズの多様化という、2つの困難な課題を同時に解決するために様々な工夫やアイデアを出していかなければならない。行政が真に担うべきサービスを見極めていく。公共施設ありきではなくて、ソフト事業を展開することでニーズに応える。公共施設の整備においても民間活力を活用することを検討の選択肢に加える。今ある施設も複合化・多機能化して柔軟な使い方を考える。このように、今までにないような柔軟な考え方で、長期的な視点をもって公共施設の在り方を検討し、その中で射水市の規模に見合った適正な公共施設の規模につなげていくことが大事である。

足立コーディネーター

- 市長ご指摘のとおり、行政が真に担うべきところは何かということをしっかり考えていくべきである。
- 市民にとっては機能やサービス自体が重要であって、誰か施設を保有しているのかや、誰がサービスを提供するのかはあまり関係ないので、そういった点も踏まえて検討を進めるべきである。

中村和之氏

- 今後財政的な制約が大きな問題となってくる中で、合併時に引き継いだ公共施設をどうすべきかを考える大変大きな岐路に立っているといえる。
- 射水市は平坦な地形にそれぞれの地域で市街地が形成されており、暮らしやすく、公共施設の新たな展開を考えやすい。その特性を踏まえていえば、今後は広域化と複合化が重要になってくる。
- 利用者は既に行政区域を跨いで施設を利用している。広域化は利用者のニーズに応えることである。
- 複合化は新たなサービスや価値が生み出される可能性を秘めている。また、そうなるように工夫をしていかなくてはいけない。
- 市が行った市民アンケートによると、かなりの比率で公共施設をほとんど利用しないと回答した方がいた。受益と負担の適正化という視点から利用者に負担を求めるといふか、主体的に施設に関わってもらい使いやすい形を模索してもらい、場合によっては運営を担ってもらおうという在り方があるのも良いのではないかと。



足立コーディネーター

- 市民は利用したい施設に行くのであって、市境が重要なのは行政だけなのではないか。
- 複合化すれば市民によっては施設が遠くなってしまう、ということではなく、複合化を契機にしていかに利便性の高い新たな施設を創出するか、という前向きな発想を行う習慣をつけることが重要。
- 利用者が少なかったり特定の方々だけが利用する施設が圧倒的に多いが、これを税財源中心に負担するのはいかなるものか。
- 受益と負担の適正化において、適正な利用料に見直すための議論をすることも重要である。

新田一郎氏

- 国は、数年ほど前から公共施設の見直しにかなり力を入れてきたが、これも財政の逼迫が背景にある。県もまた同じで、昨年、県の公共施設等総合管理方針を策定した。
- 特徴的な事例としては、とやま型デイサービスが挙げられる。今は保育士不足が問題になっているが、将来は介護を必要とする高齢者の方が多くなる。その際に、新たに介護施設を建てるのではなく、あらかじめ将来を見越して保育施設を介護施設へ転用できるようにしておく。国に対しても、保育士・幼稚園教諭が介護の仕事もできるように規制緩和をお願いしている。いずれにしても、ニーズの変化に対応することは重要である。
- 県では、公共施設やインフラ資産の更新に今後 40 年間で約 1 兆 3,000 億円、1 年当たり 330 億円が必要になると試算しており、現在の予算額に 150 億円程度積み増すことになる。しかし、県予算全体の中で自由に使える予算は 100 億円程度である。公共施設の部分で費用負担が増してくると、産業育成や福祉などの財源にしわ寄せが行くことになることから、公共施設マネジメントに取り組まなければならない。
- 県の民間活力導入の事例としては、警察学校の整備に P F I を活用した。また、射水市内の県有地に(株)プレスステージ・インターナショナルを誘致した際には定期借地契約の仕組みを活用した。富岩運河環水公園についても、現在は県外資本の商業施設が公園内に立地しているが、今後は公園内にプロムナードを造成し、そこに貸し屋台村のようなエリアを整備して、県内の若手工芸作家やアーティストなどの地元の方に使ってもらい、チャンスの場を提供したい。これは、公共施設を賢く使うというひとつの方法である。
- これまでの国と地方との関係を踏まえて伝えたいのは、射水市が公共施設の見直しで生み出した財源は、別のかたちで射水市のために還元することが大事ということである。

足立コーディネーター

- お話の最後の部分について、がんばった自治体には相応の見返りがあってこそ、しっかりと意識を持てるということであった。これは重要な視点である。
- 20 年後 30 年後を見据えた柔軟な施設にしていくという視点、また、その際には国の手当てや制度設計が必要ということであった。今後、そのような面でお力添えをいただけるという大変心強い話であった。



宮城澄男氏

- 公共施設の課題を解決しなければ、次世代の子ども達に豊かな射水市を引き継げないのではないかと大変不安に感じている。かつて、経済成長に併せて公共施設やインフラ資産が整備され、そのたびに文化水準や生活水準の向上を肌で感じてきた。しかし、それらはいま老朽化の時期を迎えようとしている。施設を整備する際は国から優遇措置を受けられるが、建替える際には自治体が自力でなんとかしなければならない。公共サービスは時代とともに変わっていくものだと思う。今後、少子高齢化と急激な人口減少が進み自治体経営は大変厳しいものになる。市民は時代背景をしっかりと理解するべきであり、また、公共施設マネジメントの必要性を説明するのは市長と市の責任であると考えます。
- 射水市の先進的な点を挙げると、保育園の民営化が進んでいることである。市内の半分の保育園が民間で運営されているが、そこでは質の高い保育サービスが提供されている。このような民間活力の導入を更に進めていくべきである。
- もうひとつは、市民協働が他に先駆けて大変進んでいることである。地域の公民館をコミュニティセンターに転用して、まちづくりの拠点に位置付けた。そして、地域振興会がコミュニティセンターの指定管理者となり、高い経営意識のもとで運営している地域も多い。こういった感覚が射水市全体の公共施設に広がっていけば良いと考えている。市民一人ひとりが、射水市を経営する株主であるという感覚がこれから必要なのだろうと思う。公共施設の課題を何とかクリアして、次世代に射水市を引き継いでいかなければならない。

足立コーディネーター

- 市民がしっかりと関心を持つことが大切であり、市民は「株主」なのだということであった。一人ひとりが自分のこととして前向きな発想で取り組むことが重要であると思う。
- 射水市は市民協働が盛んなので、市民が議論に参画する素地ができていないのではないか。市当局との協働によって、スムーズにことが運ぶのではないかなと思う。





テーマ2 射水市が目指す公共施設マネジメントの方向性と展望

夏野市長

- キーワードは「賢く使う」ということである。施設の使い方・在り方について工夫をすることがより大事になってくる。その際には、市民の皆様からも積極的にご意見やアイデアを出していただくことが非常に大事なのではと思っている。
- そういった中で、施設の複合化、集約化、転用、多機能化に取り組み、新しいサービスを生み出しながら、質も深めていく。そうした努力によって得られた成果を市民にしっかり還元していくことが大切であり、また、努力が成果につながるのだと前向きに捉えることが公共施設マネジメントに必要なと感じている。
- 施設の在り方を考える上で、広域連携は重要である。とやま呉西圏域連携中枢都市圏を生かしながら、「他市にあるからウチにも欲しい」ではなくて、他市にあるものをうまく利用していただき、場合によっては、他市にない新たなサービスを工夫して生み出していくという考え方もあると思う。フルセット主義・フルスペック主義に捉われず、他自治体とも連携する中で、射水市でやれるものをしっかり見極めることが大切である。
- サービスの提供主体については、これまでも地域振興会との協働を推進してきた。これを民間事業者にも広げて、PPP/PFI のように、ハードの整備や管理運営を民間資本と連携しながら進めることも、機会があれば選択肢の中に取り入れ、より良い施設の在り方を考えることが大事である。

足立コーディネーター

- 民間事業者は、まちづくりについてもアイデアや情熱を持っているので、再配置計画の策定において、市民プラス民間事業者のアイデアをもらいながらやっていくということも検討するべきである。

新田一郎氏

- 今年度中に県内の全市町村において公共施設等総合管理計画の策定が完了するが、個人的にはその中でも南砺市と射水市が先進的な内容であると受け止めている。市長の強い思いが表れていると思う。
- 県での事例を挙げると、今年4月に富山中央警察署が駅前に移転するが、移転先の検討の際には雄峰高校に隣接する国有地が有力候補地であったが、校庭の無かった雄峰高校に提供した。県庁舎の空きスペースも福祉団体などに提供し活用している。また、県庁舎内の自動販売機を一般公募で競争入札することで、これまでよりも多くの施設利用料収入を得ることができた。また、いまの県立近代美術館の跡地利活用の検討においては、民間事業者からアイデアを募るため、サウンディング調査を行っている。
- 民間との連携に加えて、国や市町村との横の連携を強化していく。国有地や国の建物を管理している北陸財務局から県へ国有財産についての情報提供を受けているが、市町村にもこの情報を提供し、国、県、市町村で資産の相互融通を図る。
- 平成29年度から、県でも縦割りにならないように庁内横断的な専門の組織を設置する。

足立コーディネーター

- 南砺市と射水市が先進的であるということであったが、私も同じ印象を持っている。先進的な自治体では、市長が強いリーダーシップで臨んでいる。
- 射水市内にも国や県の土地などがあると思うので、横串を差して活用することで、より効果的なマネジメントとなる。



中村和之氏

- インフラ資産は人口が減少したからといって削減することはできないので、維持管理の手法を検討していかなければならない。水道や道路の分野においては、包括的なメンテナンスができる民間事業者が現れてきているので、そういったノウハウを参考にしながら検討していくべきではないか。
- 公共施設等総合管理計画は 40 年間の計画であるが、その場合、40 年後に負担を先送りするのか、それとも今取り組むのかという問いになる。しかし、よくよく考えれば、40 年後に課題を残した自治体に、腰を据えて住む人がいるのだろうか。そういった自治体には、人は転入してこないし、若者は出て行ってしまおう。今から手当てをしておくことが非常に大事なことである。
- 民間委託、あるいは PPP/PFI においてもそうだが、希望する水準のサービスが提供されているかしっかりと見極める力がないとうまくいかない。利用者である市民の皆さんの評価が大事であるし、市職員がサービスに関する目利きになることがとても大切なことである。公共施設マネジメントにおいては、市民自身が自覚を持つこと、そして、市職員が高いスキルを持つことが大事である。

足立コーディネーター

- 将来を見越して今から取り組むことが、将来的に他の自治体との大きな差につながるということであった。
- 民間活用においては、公共あるいは市民のモニタリング能力を高めて、お互いに緊張感を持ってあたることが、より良いサービスにつながると思う。

宮城澄男氏

- 射水市は約 100 k m²のコンパクトな市域である。庁舎の統合後、地区センターを利用する方は少なくなったと聞いている。それほどコンパクトなのだと思う。
- 公共施設の統廃合とは、マイナスではなくプラスに捉え、量を求めることから質を高めることで満足感を得ることなのだと思う。
- 庁舎を統合したことで、市民の一体感がより一層強まり、人の交流が進み、絆が深まるだろう。一番重要なのは、旧 5 市町村という枠組みを取り払って、例えば、地域包括支援センターのエリア分けのように、市民の生活圏で捉えた新しい枠組みで公共施設の在り方を考えるべきである。市民に一体感が生まれれば、コンパクトな市域にそんなに施設はいらないと思う。
- また、とやま呉西圏域連携中枢都市圏ができたことを機に、来月、県西部 6 市の自治会同士でも連携協定を締結し取り組んでいく。

足立コーディネーター

- 合併前の市町村の枠組みを取り払うのは抵抗があるかもしれないが、射水市はコンパクトなので、地域包括支援センターなどの先例を生かして、全国における新たな成功事例になってほしい。



テーマ3 射水市に期待すること（市民との合意形成についても含めて）

新田一郎氏

- アメリカでは、例えば、PTAから中学校の衛生改善の要望があったときには、住民投票をするそうである。その際には、必ず保護者の自己負担する金額を示して、それでも実施するかどうかを決めるそうである。大切なのはコストが「見える化」されていることである。
- 射水市においても公共施設白書を作成しており、それを見れば、各コミュニティセンターのコストの差は歴然である。例えば、一番コストが高いコミュニティセンターの住民にその情報を示すことが大前提である。そして、住民とともに理由を考えることがスタートなのだろうと思う。
- 地域との合意は大変なことだが、キーワードは徹底した情報公開である。これは、市民に対する公平性という観点からも重要である。以前の赴任先の大阪で保育園の民営化を担当したときに、園児一人当たりの税金の投入額で比較すると民間と公立で5倍から7倍の差があることを示した。これからは、市民の間の公平という観点からもコストのアンバランスを均すことが求められる。また、それが構造上の原因であれば、施設の統廃合も避けては通れない。
- これからも市民への情報公開を続けていただきたい。県としても射水市の取組を応援していく。

中村和之氏

- 射水市行財政改革推進会議では、100万円あるいは200万円単位の予算をどのように節約すべきかきということに取り組んでいる。言い換えれば、それほどシビアなことをやっていかないと行財政改革は成就しない。公共施設の更新に毎年約35億円のコストがかかるということの重みを私たちも認識しなければならない。
- 市民アンケートの結果では、かなりの方が現状の見直しが必要と回答した。これから個別施設の議論に入ると意見調整が難しくなってくる。皆それぞれに施設に対する想いや評価があり、様々な観点からの話も出てくる。おおよその市の全体方針は公共施設等総合管理計画で明らかにしているので、大事なはこの全体方針に照らし合わせて、個別の施設の在り方を考えることである。
- 施設利用者のみならず、利用していない方にも議論に参加してもらいたい。これまで利用していなかった施設の現状を発見することにつながり、意見の違いが明らかになる。そうやって前に進むものだと思う。
- 射水市の市民協働は全国に誇れる水準である。しっかりとした土台に支えられた議論をしていけば将来の展望は明るいと思う。



宮城澄男氏

- 行政はスピード感がないといわれるが、公共施設マネジメントは 40 年間の息の長い取組であり、腹を据えてやっていくことが大事である。
- 「総論賛成・各論反対」になりがちだが、市民には時代背景に対する認識・理解を公共施設だけに限らず持ってほしい。例えば、福祉の分野では、高齢者は地域で支えるということで地域包括ケアが始まった。自分さえ良ければいいではなく、何とかして次世代に安全・安心なものをつないでいくということが基本である。これは簡単そうで簡単なことではない。
- 施設利用者は統廃合に反対するだろう。しかし、施設が多ければ地域活性化につながるとは必ずしも思っていない。少なくとも施設がなくなれば、コミュニティバスを充実させるとか機能を高める方法は色々ある。
- 市は一方的に市民に伝えるのではなく、ワークショップ形式で、市民と同じテーブルで色々な意見を聞きながら進めていくことが非常に大事だと思う。

夏野市長

- 先ほどは、パネリストの皆様から激励を含めた様々なお話をいただいた。公共施設等総合管理計画はいわば総論に当たる部分であり、その必要性、方向性を示したものである。昨年は、各地域振興会にお邪魔して説明させていただいた。
- これからは、施設分類ごとの管理計画を策定する各論部分に入ってくる。同じような施設が複数ある施設について、場合によっては集約化を図るとするならば、コンセプト、まちづくりのビジョンや施設の配置、運営方法などを地域や関係団体の皆様と相談し、連携しながらより良いサービスの提供について考えていくことになると思う。ハードルの高い話だからこそ、一人ひとりが情報や危機感を共有し、みんなで考えていくことが大切である。
- 公共施設の情報について公共施設白書で示したが、同じような施設であっても、コストがアンバランスな状況にあるのは事実である。そこを捉えていけば効率的なより良い運営の仕方が見えてくる。将来の公共施設の在り方を皆様と情報を共有しながらしっかりと議論をし、合意形成を目指していくことが大事であると感じている。
- 今後、市としては、内部で検討したことを議会や市民の皆様にご相談していくことになる。宮城会長からご提案のあったワークショップ形式も念頭に置きながら、しっかり色々なご意見をいただいて、より良い公共施設の在り方を考えていきたい。
- 公共施設の在り方を考えることは、様々な市民サービスにつながることであり、より良いまちづくりにつながる。より良いものにしていくためには市民力・地域力が求められていると改めて感じた。公共施設マネジメントの議論を重ねていくことが、多くの市民の皆様とより良い市の未来を考える機会となるよう、力を合わせて取り組んでいきたいと思っているので、ご理解とご協力をお願いする。



コーディネーターからのメッセージ

足立コーディネーター

- 今日は市民、市職員、民間事業者の皆様が会場にいらっしゃるの、最後にそれぞれの方々に向けてメッセージを申し上げます。
- まず市職員の方々へ。公共施設における「総論賛成・各論反対」の問題は住民との合意形成の問題とよく言われるが、むしろ市内の合意形成が大きな課題なのではないか。人口減少・財政制約の中、将来確実に大変な時代が来るという危機意識が薄い方もまだ結構いらっしゃると思う。そのような中では、組織に横串を通すような取組は面倒でなるべくやりたくないということになりがちだが、まずは市職員一人ひとりが率先して危機意識・問題意識を持って取り組んでほしい。市長が強いリーダーシップを持ってやるのだとおっしゃっているので、勇気を持って前に進んでほしい。
- 次に市民の皆様へ。繰り返しになるが、まずはこの問題に関心を持つことをお願いしたい。「総論賛成・各論反対」になりがちなのは、全ての市民が議論に参加していないからとも言えるのではないか。施設のヘビーユーザー（固定客）や声の大きい人だけが議論に参加するのではなく、サイレントマジョリティー（議論に参加しない賛同者達）といわれる方々がしっかりと議論に参加していくことで、有意義な公共施設マネジメントにつながると思う。
- 最後に民間事業者の方々へ。公共施設マネジメントを契機としたまちづくりは大きなビジネスチャンス。地元のニーズを知っているという強みを生かし、前向きな発想で、市や地域に対し積極的に提案していくことを期待したい。
- 今日はパネリストの皆様から色々大変貴重なご意見をいただいたと思う。これらを踏まえて取組を進めていただきたい。

