

出張報告書	幹 事 長 印	経 理 責 任 者 印

令和元年8月20日

幹事長

重光 俊則 殿

出張者氏名 重光 俊則 印

文野 慎治 印

下記のとおり報告します。

1. 出張先 博多 リファレンス駅東ビル 博多区博多駅東 1-16-14

2. 出張日時 令和元年7月30日（火）～7月31日（水）

3. 出張用務（宿泊を要する場合はその事由）

地方議員研究会主催セミナー参加に参加

4. 旅費等（2人）

[1] 研修会参加費 120,000 円

[2] 旅費 26,940 円

JR 熊取～関西空港 往復乗車券 1,840 円

Peach 関西空港～福岡 往復搭乗券 24,060 円

地下鉄 福岡空港～博多 往復乗車券 1,040 円

[3] 宿泊費 7,900 円×2人 15,800 円

総計 162,740 円

5. 報告

議会議員研修会「真の議会改革を目指して in 東京」

7月30日 10:00～12:30	指定管理者制度で「稼ぐ施設」の実現
7月30日 14:00～16:30	公会計改革による自治体「経営」
7月31日 10:00～12:30	議会改革ブレークスルー10の法則
7月31日 14:00～16:30	議員から仕掛けるシティープロモーションとマーケティング

<詳細は別紙>

日時	令和元年7月30日 10:00～12:30
タイトル	指定管理者制度で「稼ぐ施設」の実現
講師/	東洋大学客員教授 南 学

☆指定管理者制度で「稼ぐ施設」の実現

はじめに： 「成長型→成熟型」の変化を直視する

①人口増加から減少へ

合計特殊出生率：2.13(1970年) → 1.44(2017年)

*人口維持 → 人口減少止まらない

②経済成長の鈍化

経済成長率：10.7%(1970年) → 1.2%(2017年)

③サービス化する産業構造

サービス産業の売上高は70%以上(2014年) *格差社会

公民連携(P P P)こそ時代の潮流

① 「拡充」から「縮充」(規模よりも質に注目) *拡張→縮小へ

② 縦割りから複合(多様な市民要望に対応)

③ 民間資金・ノウハウの活用(プロジェクトファイナンス) *随契 サウンディング調査

④ 所有から利用(フルコスト把握と成果指標設定)

1. 「行政改革」の本丸、制度改革

① ・介護保険制度(「措置行政」から「契約制」)

・指定管理者制度(目的・期間設定・評価)

↓

「行政サービス」から「公民連携」へ

② 指定管理者制度と業務委託は別物

・業務委託との区別

・複数年契約(雇用の確保、運営の安定)

・処分行為(利用許可、料金徴収)の権限

・責任(リスク)分担の問題

・コスト削減を目的とする間違い

・公務員(直営)の限界から始まった制度

・問題点の大半は、ミッション議論の不足と契約知識の不足

・議会の議決と情報公開(公共性の担保)

③ 「直営VS民間」の不毛な対立

・純粋な直営はほとんどない

・民間は利益優先で「安かろう悪かろう」か

・委託しても、指定しても、行政責任が基本

・なぜ、駐車違反の取締が民間委託に？

・公務員が施設保守点検をするのか

・業務分析で最適な組み合わせを検討する

- ・経費削減の最適解は「直営」(?)
- ・施設(ハード)の管理は包括で専門業者に
- ④ 「役所流」評価のための評価
 - ・利用者数と収入で評価する総合体育館
 - ・体育館はスポーツ施設かイベント会場か
 - ・前年対比で評価できるのか(災害時は?)
 - ・どのように活用したら最終目標なのか
 - ・「利益」のない、直接経費と一般管理費?
 - ・現場を知らない総務部門が評価・募集権限
- ⑤ リスク分担と「公民連携」
 - ・業務委託は、仕様書に基づく履行管理と確認が中心
 - ・指定管理者制度は、提案をもとに協定書
 - ・リスク分担も「公民連携」で
 - ・業務上過失致死傷罪の適用想定が分かりやすい
 - ・補修金額での「分担」の再検討が必要
 - ・なぜ、〇〇万円という補修金額なのか、を問う

2. 注目される大阪の資産活用事例

- ・「大阪城天守閣」を博物館から観光拠点に
- ・しかし、博物館機能は、直営で維持
- ・指定管理料はマイナス数億円
- ・「魅力を高める施設」を事業者の負担で整備(40億円)
- ・性格の異なる複数施設は、指定管理が最適
- ・指定管理を基本に、直営も含めた公民連携
- ・夏季仮設プールなど新規事業が目白押し

3. 「入札原則」を見直すサウンディング

- ・「対話型市場調査」(サウンディング調査)
- ・公民連携推進のイノベーションとして
- ・事前の「擦り合わせ」でお互いに本音を掴む
- ・公開原則を徹底すれば、「癒着」はなくなる
- ・民間のノウハウを引き出し、地元企業保護も

サウンディング ⇒ 公募要領 ⇒ 優先交渉権者 ⇒ 契約

4. 従来方式とリースの組み合わせ

(日本型実質BOT方式)

コア施設

従来型建設(補助金・起債)
(転用規制あり)

終日稼働・転用可能施設

民間資金(リース、賃借、PFI)
(利用形態は契約により自由)

維持管理委託

←(委託)

指定管理・長期維持管理委託

* 学校の場合

教員室・クラス教室

体育館・プール・音楽室参考になる情報

* 庁舎の場合

市長室・議会・最小執務室

会議室・1階空間他

<まとめ>

- (1) 大阪城公園PMO事業を紹介してもらい、指定管理者制度は経費削減の手段ではなく、民間のノウハウを導入し、経費削減どころか億円単位の収益を実現している事例を知った。
- (2) その成果をもたらしたのは、指定管理者制度の導入にあたって一般的にみられる「削減」の思想ではなく、「活用」の考え方による事が最も重要な観点であることを明確にする必要がある。
- (3) 指定管理者制度創設(2003年)から17年が経過しているが、未だに「民間委託」の延長、つまり「経費削減」手法としての認識のレベルにとどまり、業務委託との明確な区別、リスク分担に対する理解の低さも含めて、制度の活用についての十分な理解ができていない。
- (4) 公共施設マネジメントの進展により、施設の統廃合によって様々な機能を複合した施設が一般的になると考えられる。その際、従来型の機能を単純に集合させ、施設内を区分してそれぞれの担当部局の管理運営を残しては、統廃合の効果も期待できない。機能を複合させて、新たな機能を創出することが重要である。それには、指定管理者制度の適用が自然であり効果的である。
- (5) 指定管理者制度を活用すれば、自治体の壁を越えることも可能。複数の自治体にまたがる複数の施設で、要求水準で連携して同一の指定管理者を指定すれば、広域的な施設連携が実現し、シナジー(統合)効果をもたらすことになる。指定管理者制度は、公共施設マネジメントにおいても主要な手法の一つである。

日時	7月30日 14:00~16:30
タイトル	公会計改革による自治体「経営」
講師	東洋大学客員教授 南 学

☆公会計改革による自治体「経営」

1. ニュース記事(価値)からみる違い

- 投資家からみた視点(決算)
- 納税者からみた視点(予算)

2. 「地方債管理」の矛盾

- ・「個別計画」に基づく起債充当なのに、個別事業管理なし
- ・地方債の大半は充当率90%、交付税参入率90~30%
- ・総務省は、交付税と地方債協議しか権限行使ができない
- ・大きな矛盾 地方債充当は、プロジェクトファイナンス
地方債発行後は、コーポレートファイナンス (公債費率)

3. プロジェクトファイナンスの観点

- ・従来の予算決算はコーポレートファイナンス
- ・事業の査定はプロジェクトファイナンス
- ・しかし、フルコストで精査されない事業計画
- ・予算計上されると、「事業採算性」は消える
- ・財政健全化指標は参考にならない？
- ・まだまだ活用できる「地方債充当事業」
- ・公会計改革で、事業「経営」が可能に

4. プロジェクトファイナンスでの審議

- ・公共施設等総合管理計画は何のためだったか
- ・総面積削減割合というミスリード
- ・まず、終期設定を行う必要が
- ・結果としてのコーポレートファイナンス(トータル管理)
- ・LCC(ライフサイクルコスト)算出と管理会計によるコスト分析が必要
- ・個別事業部局(担当者)の責任を明確にする

5. 予算・決算における議会の審議

- ・「自治法」による予算書は「款項目」で理解不能
- ・事業別予算書でも、人件費、減価償却費なし
- ・理解不能の「予算書」での審議は妥当か
- ・公会計改革で、「決算」に注目(H28でやっと)
- ・固定資産台帳の整備で「資産」の概念
- ・フルコストで示される決算データが評価指標に
- ・フルコストでの成果の評価で予算審議が必要
- ・予算配分に加えて、「資産活用」も課題に

5 .民間委託が高くなるケースも

- ・ 契約、管理監督、支払などの業務が増える ⇒ 学校給食など
- ・ 専門的業務は民間も人件費が高く、チェックできない⇒ システム開発・メンテナンス
- ・ カルテルを結ばれたら対抗できない ⇒ ごみ収集・運搬

6 .リース方式の利点

- ・ 10年、20年を見越した事業構想と費用平準化
- ・ 終期設定の重要性(転用可能性も視野に)
- ・ 期間設定ができれば、投資金額が明確に
- ・ 投資に見合った成果(建設費・時間コストの削減)
- ・ 事業期間終了後に残る資産の活用も視野に

7. 「成果」税金(公金)を使う事業への説明責任

- ・ 事務事業のフルコスト(人件費、減価償却費込み)
- ・ 事業の対象者と想定される成果指標を設定する
- ・ 延べ人数ではなく、実人数を分析する
- ・ 実利用者一人あたりのコストが明確になる

*対象者に対する実数

*実数に対するフルコスト

*コストに見合う成果は何か(検証)

<まとめ>

1. 日本では、PFIを十分に使いこなしていない状況にあるが、行政と民間の壁、行政内部の縦割り組織・予算の壁を越えることができれば、公共施設の活用可能性は大きく開かれる。
2. PFIという事業手法は事業期間とその期間における事業費と負担区分を契約によって設定するので、上手く活用すれば、ライフサイクルコストを明確にするためには有効である。
3. 一つひとつのプロジェクトに対して、事業構想と資源・費用と期間を最適に組み合わせて「利益」を最大にするという「プロジェクトファイナンス」の発想を取り入れることである。ここでのプロジェクトファイナンスは、「入口」(計画と予算)に注目するプロジェクトファイナンスではなく、「出口」(成果と決算)に注目するプロジェクトファイナンスである。

日時	7月31日 10:00～12:30
タイトル	議会改革ブレークスルー10の法則
講師	麗澤大学経済社会総合研究センター客員研究員 松野 豊

☆議会改革ブレークスルー10の法則

1. 議会改革は議員同士のコミュニケーション改革。

- 主義主張や方法論が違っていても「自分たちの故郷をより良くしていこう！」という思いで選挙を戦って有権者から選ばれた人たちだからひとつになれる。という信頼ポイントを置いて、まずは、会派党派を超えた一人の人間同士。という関係を創り上げる。また、五感を開いて相手をよく観察し、相手議員の本音と建て前をしっかりと見極める。

2. 地方議会にかかわる法律(主に日本国憲法や地方自治法)や仕組み(議会制民主主義、二元代表制等)を正確に理解して、自分自身の腹に落とす。

- 自分自身が勉強して得た知識を、他の議員にひけらかすような態度は、おくびにもみせてはならない。議員同士で議会改革の自由討議をする際には、あくまでも淡々と論理的に議論をする。

3. 議員全員対象の研修会を企画して大学教授などの学識経験者から語ってもらう。

- 民主主義とは主権在民であり、市民に開かれぬ議会などあり得ない。しかし、このことを議員が議員に対して解いてもうまくいかない。だからこそ、大学教授をはじめとした学識経験者に代弁して貰う。さらに、議会改革を推進するためには、二元代表制ということ(執行機関と議事機関＝対等・協力)議員ひとりひとりの腹に落ちている状態ではないなければならない。講師選定の基準は、学識だけでなく、地方議会の実態もご存知かどうか? 「あの先生は有名だから」とか、安易な基準で決めてはいけない。講師の先生には、自分が所属する議会の問題点や課題について、予めレクチャーしておいて、講演後のゴールイメージを講師の先生と共有しておく。

4. 議会改革先進地に議員個人や会派単位だけで行くのではなく、議会運営委員会や議会改革特別委員会等、議会の委員会として行く。

- 視察後、「良かった」とレポートを提出し、ブログや会報誌で報告を終わるのではなく、委員会で振り返りの会議を開催する。「うちの議会で実現するには」という観点で議員同士で前向きに議論をし、アクションプランにまで落とし込めなければ、いつまで経っても改革は前に進まない。

5. 議員(個人)活動と、選挙活動、会派活動、議会活動の棲み分けを明確にする。

- 個人プレーが目立てば、選挙では強くなるが、議会改革を牽引する存在にはなれない。

6. 自分の手柄にしない。

- 議会は合議制の議事機関。過半数の同意を得なければ様々な施策を実行に移すことは不

可能。たとえ自分が発案者であったとしても、「自分が実現しました」とか言って、メディアに自分が登場するのではなく、先輩議員やキーマンとなる議員に、手柄を譲る謙虚さとしたたかさが必要。委員長ポストについているなどの関係で、自分が前に登場せざるを得ない場合でも、協力や賛同してくれた委員さんたちを、公の場で心から労う配慮は必要不可欠。

7. 議員同士の議論の様子を公開中継する。

- 例えば、USTREAMであれば初期投資はほぼかからない。流山市議会の場合14500円。議会改革に反対する議員に限って、意外と有権者の目を気にする傾向にある。議論の様子をライブ中継することで、カメラの先にいる有権者を気にして、非建設的な発言をしなくなる。

8. 議会内で合意形成できたものは、決議等で議決し、機関決定する。

- 議決して機関決定をすることで決めたことに重みが増していく。俗にいう申し送り事項では、改選後に本当に申し送られるだけで、これはアクションにつながらない。

9. 議会事務局を味方につける。

- 議会事務局のサポート(特に法制面)がなければ議会改革の推進はない。議会事務局のスタンスは、実現できない理由を並べるのではなく、どうすれば「障害を乗り越えて実現できるのか」までを議員に提案することであることを理解し納得してもらう。

10. 議会基本条例を制定し、刃を研ぎ続ける。

- 「議会基本条例」を制定することで、「1～10」の全てのことが実現可能になると言っても過言ではない。議会基本条例を制定することがゴールではなく、スタートライン。4年に一度、議員は改選によって入れ替わる。常に見直し作業をして「議会とは何か」「議員とは何か」「改革の先にあるものは何か」等々、時には議会事務局や関連部署の職員、学識者にもサポートしてもらいながら、まずは議員同士でトコトン議論を重ねることで「市民に開かれた信頼される議会」を目指す風土が醸成されていく。

<まとめ>

1. この10の提言は、目から鱗の内容。地方議会の実態や、議会改革に熱心な議員の悩みを的確に捉え、解決への方向性とアプローチする方法や、議会改革の姿勢を堅持するためにブレてはいけない事柄まで示唆してもらえた。
2. 講演を聴いて、「議会基本条例」制定までの様々な取り組み振り返り、当時の議員間の温度差や、激しい議論を思い出した。
3. 「議会基本条例」を全国的にも非常に早い時期に制定した熊取町議会であるが、スタートラインに立った時点で止まったままの部分が多く、常に見直しする努力が必要と感じた。
4. 改選後の議員体制で、条例制定当初の「魂」を議員全体で共有する大切さを感じた。
5. まさに「議会改革」は、議員一人一人の「自分改革」である。

日時	7月31日 14:00～16:30
タイトル	議員から仕掛けるシティープロモーションとマーケティング
講師	麗澤大学経済社会総合研究センター客員研究員 松野 豊

☆議員から仕掛けるシティープロモーションとマーケティング

1. マーケティングとは

- あらゆる組織は社会の機関である。組織が社会の機関である以上、社会やコミュニティ、個人のニーズを満たすために存在しなければならない。
- マーケティングとは、顧客のニーズを探り、対応する製品やサービスを提供する機能である。イノベーションとは、顧客の新しい満足を創り出していく機能のことを指す。社会の機関のマネジメントは、この二つを有効に機能させることが、最重要の命題となる。

2. マーケティング戦略とは

- ① S : 市場を細分化し、 (どう切り分けるか)
 - ② T : ターゲットを絞って、 (誰をねらうか)
 - ③ P : 立ち位置を決めること (相対的な位置取りをどうするか)
- また、五感を開いて相手をよく観察し、相手議員の本音と建て前をしっかりと見極める。

* この考え方をシティープロモーション戦略に応用する。

3. 流山市のVTRを上映

- 流山市のペルソナ(想定するターゲットの中で最も重要な人物モデル)は、「首都圏でフルタイムで働く30歳代の夫婦とその子供。働くのは、生活費のためではなく自分のやりがいのため。よって、生活には比較的余裕があり、健康や食べ物などライフスタイルにはこだわりがある。週末は、家族でお出かけし、情報感度も高い。子どもの教育には関心がある。」

子育て世代向け施策 ⇒ **認可保育園の新設・増設**

H22 17園 → H31 75園 (4.4倍)

定員 1789人 → 6494人(3.6倍)

⇒ **駅前送迎保育ステーション**

・流山おおたかの森駅 H19年設置

・南流山駅 H20年設置

* **H29年流山市の合計特殊出生率 1.62 (全国平均1.43)**

千葉県1.34、東京都1.21、神奈川県1.34、埼玉県1.36

* 人口構成の変化

① 市全体の人口増 → 約31000人増加

② 最多世代の変化 → 団塊世代から団塊ジュニアの子育て世代へ変化
H30年度は35～44歳の層が最多

③ 子どもの増加 → 子育て世代の増加により、子どもが増加

4. 議会広報にも応用できないか？

① 目的や目標、K P I を明確にする。

◆議会だよりor議会の場発信の

【目的は？】誰に？何を？

例1：市民に開かれた信頼される議会を実現

例2：市議会のイメージ向上

例3：これまで関心のなかった若年層の取組み」

【目標は？】いつまでに？何を？どうやって？

例1：1年後に議会アンケートの結果が向上する

例2：1年後にB4タブロイド版→A4中綴、表紙デザイン刷新

例3：1年後に公式SNSアカウントを立ち上げる

【K P I】指標

例1：議会報告会の参加者数が増える。年間平均50名以上

例2：議会のイメージアンケート調査で評価4.5以上

例3：フォロワー数が1年後に5000を超える

② ターゲット別にメディア(媒体)を分ける

③ Co-CREATE～一緒に考え創造する

5. 「雑談」や「議論」との違い

手段	雰囲気	話の中身
雑談	自由なムード	たわむれのおしゃべり テーマ設定はない
議論	緊迫したムード	真剣な話し合い テーマ設定がある
対話	自由なムード	真剣な話し合い テーマ設定がある

◆ ダイアログのルール

1. 全ての人が発言し、全ての人が話を聴く
2. 断定や否定をせずに仮説を保留して話す
3. 体験を語るすることができる場を持つ
4. コントロールされず主体的に選択をする
5. 全体像を見る
6. 役割分担を決める

<まとめ>

- 1 転入者増の成果を上げている流山市の取組みを中心に、貴重な経験をご教授頂いた。
- 2 シティプロモーションとマーケティング理論は、行政にも議会にもその発想を取り入れるべき考え方であることの気付きを得た。
- 3 特に、「議会報告会」の取組みについて目標設定や対話を重視した運営を心掛け、議会基本条例の精神を今後の議会活動に活かしたい。

熊愛 議員セミナー日程表 (7/30~7/31)

7月30日(火)

(JR) 熊取駅 5:56 発→日根野駅 5:59 発→関西空港駅 6:13 着
* 第2ターミナルへ移動

(peach) 関西空港 MM151 7:05 発 ⇒ 福岡空港 8:20 着
* 福岡市内へ移動

地方議員研究会主催セミナー

会場：リファレンス駅東ビル 博多区博多駅東 1-16-14

10:00~12:30 ○指定管理者制度で「稼ぐ施設」の実現

14:00~16:30 ○公会計改革による自治体「経営」

【宿泊】博多グリーンホテル2号館

博多区博多駅中央街 3-11 @7900 円

7月31日(水)

地方議員研究会主催セミナー

10:00~12:30 ○議会改革ブレークスルー10の法則

14:00~16:30 ○議員から仕掛ける

シティプロモーションとマーケティング

* 15:15 頃福岡空港へ移動

(peach) 福岡空港 MM158 17:00 発 ⇒ 関西空港 18:10 着

(JR) 関西空港 18:48 発→日根野駅 18:58 発→熊取駅 19:05 着



公共施設 マネジメントと 公会計改革

7/29 in博多 8/21 in東京

10:00~12:30

財政問題としての公共施設マネジメント

- ・面積縮減の目標設定だけではミスリード
- ・「総論賛成各論反対」は突破できる
- ・財政破綻を回避するためのマネジメント

14:00~16:30

公共施設マネジメントから始まる本格的行政改革

- ・公会計改革で、見えた膨大な維持管理費
- ・公共施設は使われていなかった
- ・民間資金・ノウハウの徹底活用

7/30 in博多 8/22 in東京

10:00~12:30

指定管理者制度で「稼ぐ施設」の実現

- ・誤解だった「指定管理者制度は全部を委託」
- ・指定管理料ゼロも可能に
- ・間違いだらけのリスク分担と評価

14:00~16:30

公会計改革による自治体「経営」

- ・「カネ」はなくとも「資産」で経営
- ・フルコストが見えれば、「改革」が見える
- ・決算重視と成果指標の設定



講師ご紹介
みなみ まなぶ
南学

東洋大学経済学研究科公民連携専攻客員教授。三重県政策アドバイザー（行政改革専門委員会委員）、さいたま市公共施設再配置検討委員会委員、鎌倉市公共施設再編計画策定委員会委員、習志野市新庁舎建設基本構想策定市民委員会委員長、高崎市公共施設マネジメント委員会委員長、横須賀市公共施設再配置検討委員会委員長、所沢市総合計画審議委員会委員長、八千代市公共施設検討委員会委員、ふじみ野市行政改革推進委員会委員長

東京大学卒業後、横浜市役所に入職。環境政策部 経済局長、総務局長、市立大学事務局、市長室 企画局長を歴任。2000年から静岡文化芸術大学助教授。2002年から横浜市参事、2004年から神田外語大学教授。2005年から横浜国立大学理学専攻、2011年から神奈川大学人間科学部特任教授を経て、現職。自治体行政サービスのABC分野で体系的な研究を公表。著書に『自治体アウトソーシングの事業性評価』、『行政経理革命「自治体ABC」によるコスト把握』等。論文、報告書に『公共施設マネジメント』（『地方財務』連載中）等。



松野 まつの ゆたか 豊 特別講座

7/22^日
in 東京

7/31^水
in 博多

10:00 ~ 12:30

議会改革ブレークスルー10の法則

- ・流山市議会が議会改革ランキングで1位をとった背景
- ・“見られる議会”から、“見たくなる議会”へ
- ・議会改革を一步前に進める10の法則

14:00 ~ 16:30

議会から仕掛ける シティプロモーションとマーケティング

- ・流山市のシティプロモーションの経緯と議会との関わり
- ・自治体マーケティングとCo-CREATE
- ・事例紹介とケーススタディ

講師

まつの
松野
ゆたか
豊

一般社団法人障害者賃金向上研究所 所長、
麗澤大学 経済社会総合研究センター客員研究員、
茨城県境町 CMO(参与)、前流山市議会議員

1969年千葉県流山市生まれ。廣池学園麗澤高校を卒業後、株式会社リクルートに入社し、様々な業界の人材採用戦略や、人材育成、組織風土改革等に従事。1999年流山市議会議員選挙に立候補し初当選。2015年5月、議員活動を「卒業」。麗澤大学地域連携センター客員研究員、茨城県境町CMO(参与)、NPO法人ドットジェイビー顧問。現職時代には議会基本条例策定特別委員長、議会運営委員会委員長、議会活性化推進特別委員長、広報広聴特別委員長、その他ローカル・マニフェスト推進地方議員連盟初代共同代表、せんたく「地方政府創造会議」議員連合事務局長補佐などを歴任。フジテレビ月9ドラマ「民衆の敵～世の中、おかしくないですか?!～」監修。

【関連書籍】「市議会議員になる方法」ダイヤモンド社ほか