

## 第3回行政改革推進委員会 議事録

日時：令和3年10月30日（木）10：00～11：54

場所：村上市役所 5階 第4会議室

### 【出席者】

馬場委員長、村山副委員長、石黒委員、太田委員、本田委員、瀬賀委員

### 【欠席者】

山ノ井委員

### 【市側】

東海林総務課長、大滝企画財政課長、榎本財務管理室長、五十嵐行政改革推進室長  
齋藤総務課係長、鍋倉企画財政課係長、佐藤総務課主査

---

## 1 開 会（10：00）

（齋藤係長）

本日は大変お忙しい中、村上市行政改革推進委員会へご出席いただき、誠にありがとうございます。定刻になりましたので、ただ今から第3回村上市行政改革推進委員会を開催します。日程3、報告までの間、委員会の進行をさせていただきますのでよろしくお願いいたします。

はじめに、本日の委員会の開会にあたりまして、委員の出席状況をご報告いたします。事前に山ノ井委員より欠席の連絡がありましたので、本日の出席委員は6名、委員定数7名の過半数であり、本日の委員会が成立していることをご報告いたします。

## 2 委員長あいさつ

（齋藤係長）

日程2、委員長あいさつです。馬場委員長よりごあいさつをお願いいたします。

（委員長）

おはようございます。今日はこの3つをご議論いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

### 3 報 告

(斎藤係長)

条例第5条の規定によりまして、議長の方を委員長にお願いします。

(委員長)

報告事項について、事務局からご説明をお願いします。

(斎藤係長)

前回の第2回委員会では、ワークショップ形式により委員の皆さんから大綱の理念である5つの柱についての具体的な取組の意見出しをお願いしました。また、「安定した財政運営」、「効率的な行政組織」については、具体的な取組の意見について仮のまとめ作業まで行っていただいたところでありませ

ず。事務局では、第2回で出された意見の内容を確認していただくため、ワークショップの成果、委員の皆さんから意見出ししていただいた成果を送らせていただきました。また、「安定した財政運営」と「効率的な行政組織」につきましては、出された意見がどのようにグルーピングされたのかをイメージしていただくために、まとめのイメージ図を作成し、委員の皆さんに送らせていただいたところでございます。こちらは仮置きという形になりますので、ご議論いただきながら成案につなげていきたいと思

(委員長)

ありがとうございます。今のご説明についてご質問、ご意見ございますか。まとめていただいたものについてこのような感じでよろしいでしょうか。

### 4 議 事

(委員長)

続きまして日程4の議事に入りたいと思います。まずは意見出しについて事務局から説明をお願いします。

(斎藤係長)

議事ということで、意見出しについてご説明いたします。先ほどの報告のところでご説明させていただきましたが、第2回委員会では、5つの柱について具体的な取組の意見出しをお願いしました。また、「安定した財政運営」、「効率的な行政組織」についてはまとめの作業まで行っていただいたところ

でございます。本日の第3回委員会では、前回の委員会に引き続き、具体的な取組の意見出しを踏まえたまとめの作業をお願いしたいと思います。

(委員長)

はい、ありがとうございます。それでは、今日は公共施設の適正管理、行政サービスの改善と向上、受益者負担の適正化についてやっていこうと思います。

そこで端から言ってしまうと、皆さんはご覧になったかと思いますが、見ていただいたときに、明らかに何が違うかという、意見の出ている数が圧倒的に違うという話になります。受益者負担の適正化のところは圧倒的に少ない。これは何を示してるんだろうかという、先ほども少し話をして、もしかしたら、他のものに吸収できるのかなと思います。他のものに吸収できるのかというのは、あとで吸収できるかどうかは皆さんに決めていただきたいと思います。事務局と少し話をしましたが、吸収できるとすれば、どういうふうに吸収できるかという、必ずしも1個に入るわけではない。例えば、行政サービスの向上という話と公共施設の適正管理と分けて書いていくのかも知れない。そうすると、何が整理されるかという、組織が人で、この辺りは施設という物の話で、ここがサービスの話と見えるかもしれないということを考えています。そうなるかどうかは別にして、そんなことを事務局と話したというのを、まず皆さんにご紹介して、この受益者負担というものを他のところに入れてもいいかなと考えています。なので、公共施設の適正管理と行政サービスの改善の話をして、その後で皆さんのご意見を伺いつつ、どういうのを残すか、入れるかを考えていきたいと思っています。

#### 【公共施設の適正管理】

まずは、公共施設の適正管理をどうやってグルーピングしようかっていうところですが、ご意見あります。ぱっと見ていただいたと思うんですけども、グルーピングの考え方。

(村山委員)

公共施設の整理というか、人口規模に見合った公共施設運営というのがありますが、整理をするということ。あともう1点が民間の力を借りる、民間活力の効果的な活用。もう1つは機能の変化、住民のニーズに対応をして、機能を時代に合ったように変化させていって、そういう3点ぐらいに分かれるのかなと考えました。

例えば行財政改革、「行政財産を普通財産に移行して利活用の促進を図る」とか、「施設が老朽化する前に売って固定資産税による増収を増やす」とか、それから「計画的な長寿命化を進める」というようなものが入ると思います。あと、「公共施設の統廃合」、「行政コストの削減」という部分まで含まれてくるかなと。

(委員長)

そのときに、見方は2つありそうです。コスト削減するという話が一方であるだろう。施設をうまくやってプラスにするとか維持するという方向。お金かからないようにするという方向が一方であって、それとは別に、お金はこの程度かかるんだけど効率的に運用することで状況にあった、今の村山さんのお話じゃないですけど、規模に格差という話って、多分、これも2つに分かれていて、コストが合わない、人口規模に対して本質的に合わないからやめようというのものもあるけれども、柔軟に対応することで、そのサービス提供しようという方向性、今の普通財産みたいな話もあるだろう。今の村山さんの意見から考えると、減らす方と、それを利活用する方で分けて見るっていうのは1つの方法かなと思った

んですけどもどうでしょうか。そうすると、利活用の中にはいろんな方法が、たぶん民間活力で言っていた2番目の「民間活力の導入」みたいな話もあるかもしれないですし、そうではなくて、民間活力は導入しなくてもいいけれども上手く運営をしていく方法もあるんだろう。なので、2つのものが入ってるのを真ん中ぐらいに置いて右側と左側に分けてみる。お金を削ろうという話と、上手く運営をしようという話で分けてみたいと思うんですけどいいですか。

「アイデアを出して利益を出す」、うまくやろうですね。これは微妙なんですけど保有運営でこれ真ん中なんです。「子どもの安全に遊べるのはもっと多い方がいいんじゃないの」という話になってこっちです。「コストの最適化」は両方に入る。管理運営方法の見直しによって受け取るものもあれば、上手くやるものもあって、もしかしたら民間というのもあり、運営方法なんであるんだろう。「観光資源の有効活用」、これは素晴らしい観光資源があるのだからプラスしよう。「長寿命化」、これも長寿命化していこうというプランですね。今あるものを使っていこうっていう話です。結果的にコストが下がるんですけども。「現在貸付中の施設もあります、売却して固定資産税の情報と増収を増やすと、あと増収を増やす方法」、実はコストも減って有効活用にも行くんです。お金が入ってからになるので、多分両方なんです。次、「公共施設等の行政コストは適正であるか」、「増やす活用する方を取り込むにすべきだ」、増やした方がいいという話なんで、こちらでいきたいという話ですね。「公共施設マネジメントプログラムの内容の精査」、これは内容の精査をすることで両方に行くっていうことですよ。

「民間活力の導入」という話で民間活力はこのあたり。「PPP、パブリック・プライベート・パートナーシップ」ですが、公民協働という話になって、それを利用してもうちょっと運営をうまくやっっていこうということですね。「遊休地、未利用地の有効活用」、これはどっちに行こうかとちょっと迷いました。売るっていうのもあるかもしれないということになると、コストの削減の方に行くかもしれないということは、建てるって話になるとこちら側にいくだろうと思った、迷いましたので真ん中。「利用状況に基づいた方向性が今後強く求められる」、これは当然そうなので1番ですよ。利用状況に基づいたというのは1つの考え方として非常に重要だと考えると、どっちになるかわからないです。削るって話になるのかもしれないし、増やすって話になるのかもしれないし、今までと違うやり方をするという話もあるかもしれない。ただ、この前もお話をしたように、利用状況に基づいていると利用が無い施設は必ず廃止になるのかっていうと、この辺がちょっと微妙になるので留保がつきます。一番の例は図書館みたいなのは、利用状況が低いから廃止していいかっていう議論は、いいっていう議論もあるんです。利用してないんだからやめよう。でも、図書館はやめちゃだめだろうって議論も当然出て来て、どっちになるか判断が迷うんです。なので、利用状況だけで見るっていうのは無いけど、これ重要な指標ですよ。旧村上病院跡地などの再開発には、十分に4地域の意見を聞くべきである」、これは適正なんでどっちに行くかわかんないので真ん中。「新しい箱物を建設する場合、あるいは箱物を購入する場合は市中心部に偏らず、各地域にもっと広めるべきで地域の活性化をするべき」、多分ここと要素が合ったんですね。そうすると、適正に行うんだけど、意見を聞いてやめようって話になると、やめるんだという方向的にはこちらでしょうし、じゃあ造ろうって話になると造るのでしょう。考え方の話なので、ここの真ん中にすると、なんとなくコスト削減の方がどんどん減って、案外ないなということになる。

公共施設の適正管理について、やめようっていう意見が皆さんにとってことはあまり無かったなという感じがするんですが、とりあえず行きましょう。「できるだけ早く普通財産に移行して促進すべき

である」、普通財産に移行して、ここだったら元々入ってますね。売る、利活用を図る、統廃合でコスト削減する。削減案がここ出てきます。「民間をもっと活用する」、民間活力の導入という話なので、ここですね、この組み合わせですね。「社会教育団体の定義を見直す」、これはどなたですか。

(村山委員)

今、公共施設を使うときに、社会教育団体は無料で使えるんですけども、利益を出している団体には高いお金を取っているそうなんです。ただ、NPOとか利益を出しながら社会貢献しているようなところもあるので、そういうところの利用率を上げたいという意味です。

(委員長)

これ利用率の話なんですね。わかりました。ありがとうございます。この辺でしょうかね。民間活力が民間委託の話。民間の力をなんとか導入しようという話。この辺にしましょうか。「子育て世代が行かれる場所が必要です」、適正管理という点でここです。「利用者を増やすって仕組みづくりが必要です」、これはここですね。「住民ニーズの変化により施設のあり方にも変化しているから対応していく必要があります」、変化に対応して行くのはどっちもあり。「子供の遊び、学び体験できる施設が必要です」、施設管理として元々これが新設かどうか微妙なんですけども、こんな感じに分けてみます。管理を民間に委託するかどうかも含めて、広義の民間が、その管理を担うって話ですね。担当してもらってという話。これで、今までできなかった管理手法を導入しましょうってというのが、皆さんのご意見だろう。次に「施設なり既存の資源を有効活用しましょう」、ここで観光資源の有効活用とか長寿命化って、今ある施設、既存施設を有効活用していきましょう、こういう施設をどうするかです。ここに挙がってるのが利用者増を求める。新規にこんなことやってみたらどうだろうか。既存施設を有効活用しましょう、行政財産をできる限り普通財産にして利用の促進を図りましょう、既存の施設を有効に合致しますというわけですね。次、こっち行きましょう。変化に対応していくんだということ。「人口規模に見合った運営をしていく」、「変化に対応しなければならない」、「変化かどうかは別にしてもなんか何らかの形で対応」をしなきゃいけません。これが微妙で、これが管理運営方法の見直しなんで、多分両方ありますよねって言ったのはそういう意味で管理運営方法の見直しがここに入るのかも知れませんが、これの見出しかもしれません。民間委託にするかどうかは別にして、管理運営方法を何か考えなきゃいけませんねっていう、そんな見出しになって、そのうちの見出しの中に民間に任せるっていうやり方もありますよね、民間じゃない方法もあるかもしれませんね、そういう方法の見直しなんですねってことになる。当然コストを削減できますよという話、コストが削減される場合と削減されない場合がありますけれど、両方に書きます。現在貸付中の施設もありますが、これはちょっと置いて、「施設が老朽化する前に企業や学校法人等に売って、固定資産税による収入と税収を上げる」というお話です。既存の有効活用。売っても有効活用になるだろうと見ればいい。ちょっと真ん中に置いてきました。「マネジメントプログラムの内容を精査」することで、プログラムの内容を精査することで、これは、どういうところに行きますか。

(石黒委員)

方針が示されていると思うんですけど、その内容自体を、もう一回精査が必要であればして、変更したら良いのではないかと。

(委員長)

これが実は1番上ということになります。これが、適正管理を行っているのがマネジメントプログラムとすれば、これを変えるべきところを変えなきゃいけないよねっていうことなのでここです。まさに中心の公共施設の適正管理に基づいているということになるのでここで。「遊休地、未利用地をやっばり既存の資源を」という話が両方あります。実はこっち側だけっていうことではないんです。こっち側でもということになるし、利用状況に基づいた、どういうふうに考えるか今後ちょっと考えないといけないうねっていう話です。適正と言ったときに、利用状況に基づいた方向性を考えて行くというときに、何かそれをどう考えるっていうのを、我々が考えるかどうか別にしても、考えていかなきゃいけないということだろうと思うんです。

どういう基準で施設を整備して行くのか。先ほどこの辺は事務局のみなさんと話をしたんですが、法定されているものって削れないんですね。法律で、必置でこういうものを置かなきゃいけませんとか、というのを削るわけにはいかない。例えばこういう基準で設置しなければいけませんっていうものは削れないですね。そうなると、いくら利用率が低くても削れないっていう話ということなんです。これに対して法定されていないのが削る気になればいくらでも削れる。極端な話。ただ、既存の施設があったりするので、それを有効活用していくためには、使っていた方が効率的だっていう場合もあるでしょうし、使わないという選択をするっていうものもある。そのときに何を基準にするのかと考えてもなかなか難しくて答えはない。けれども、村上ではどう考えるのかと、市民のみなさんの合意を形成していくしかないです。なので、これはどれがいいとかってちょっと言えない。僕もわからないとしか言えないです。

みなさんがそんなものを削れるのっていう典型例を挙げると学校給食。学校給食は削れないんじゃないかって皆さん思ってるじゃないですか。教育の現場にいる方は、実は学校給食が努力義務だということはご存じなんですけど、そうじゃないかなっていうか、あんまりっていう、そうすると削るじゃないかという話になれば、給食センターが提供しているサービスなわけなんですけど、それやめようっていうことだあってあり得るわけです。でも、子どもが減っているから、利用者が前に比べたらどんどん減っているじゃないかということだから、やめたらどうだという議論をするときに、ちょっとわからないです。僕はそれで良いのか悪いのかと言われるとよく分かりませんとしか答えようがないので、これは村上市の皆さんの中で、やっぱり学校給食があった方がいいよねっていうふうに考えるのか、それとも、なくてもいいんじゃないのと考えるのか、そのやり方を変えた方がいいんじゃないのということを考えれば、皆さんの考え方だろうと思います。

でも、あればそういうことを、とにかく何か考え方を示す必要はこれもそれぞれに当たってると思っていて、「再開発に関して充分意見を聞く必要がある」という話、それから「建物を建てるときは中心部に偏らない」という、これも皆さんで議論していただくっていうスキームを作るしかないんだろうと思っている。だから考え方の問題だろう。中心部を厚くするんだっていう考え方もあるんです。多分、中心部にいいものを造って、それで周辺部からみんな来てもらいましょうっていう考え方もあるかもしれない。だからそういうのを考えて、考え方、方針とかっていうものを。それで、実はここだけなのかどうか分からないんですけども、方針を決める方法を考えていくということが必要なんだろう。どういう方針で、この街はサービスを提供していくのかとか、この施設を提供しているのかで、造るときにどういう方針で行くのか、この施設とか、こういう方針で行くって言ったときに、どうやって決めて

いくのかは、市長が決めればいいんだと考えたと思います。いや、違う考え方は色んな方法があると思うので、よく大学の授業で話すときに何を話すかというところ、行政の嫌なところ、すごい面倒なところは山登りが登るか登らないかから始まって、この山も登るかもしれないし、別の山でもいいというか、まあ、山が3つか4つあって、その山を登るんだって言ったときにどの山ってどこから決めなきゃいけない。民間事業者の場合には、基本的には山は一応決まってる、収益を上げるっていうのが一応山として決まっている。でも、その山の登り方が違う。どんな山の登り方で収益を上げるかパターンとしては色々ある。行政の場合は、山登りはどの山登るからから始めて登らないのかとか、いろいろ考えるんです。だから私も決める方針を考えるということは、これは多分必要になってくるんでしょう。これは相反するんですよね。この考え方は、中心部に利用率を高くしなければ一般的には真ん中に置くのが一番利用率は上がるんです。でも、他方で、中心部に置くんじゃなくて、周辺部において地域を活性化させた方が良さか、利用率、もしかしたら一般的に言ってそうなるかどうかわかりませんが、中心部では無い所に置いた方が下がる可能性があるわけです。人が住んでいる人数が少ないわけですから、アクセスの面とかいろいろ考えると対立しています。対立してるんだけど、みんなで決めるしかないですね。どの方針で行くかなので、方針を決める方法とかを考えないといけないでしょうね。あとは統廃合とか、行政コストの最適化とか運営方法の見直しとかっていうので。じゃあ、それも両側、最適化しなきゃいけないんですけども、これ最適化なんです。最適化がメインになるんでしょう。考え方として、システムとしてプログラムがあります。この丸いプログラムがあるんだからこれをうまく使わなきゃいけないですね。そのときに基本はコストを最適化する、最適化というのは、別に削るという意味ではありません。必要なものを必要なだけ使うんで、住民ニーズに対応していくっていうのは、誰が考えてもそのとおりです。

「人口規模に合った公共施設を持つ」、誰が考えてもそう。でも、そのときにそれをもう少しブレイクダウンしたときにはどうなるかって言ったら意見が対立してるんです。4地域だと、周辺部とされるようなところに、この意見を聞いてやらなきゃいけないっていう考え方もあれば、利用率を高めるという意味で真ん中に置かなきゃいけないんだということは、真ん中どうかわかんないですけど、利用率を高める。まあ、多分真ん中の方がいいだろうって議論がたぶん出てくる。そうすると、もういいじゃないですね。ここは総論としては丸。誰が見ても。でもここは外れてるんですねとなると、ここの更新を決める方法を考えなきゃいけないんじゃないでしょうかねという、こういう枠だろうというふうに皆さんが考えてくださった、その既存の施設ってどういうふうに捉えたらいいのかって言ったときに、既存の施設は基本的にはその真ん中に掲げているような理念に基づいて設置、管理していかなきゃいけないですね。でも、これは、誰もがそんなにずれないだろうと思うけれども、それを細かく言い出すと、場所の話とかになってくる、議論が分かりますねっていう。じゃあ、これ決める方法を考えなきゃいけないんです。みなさんが考えてくださったのは、少なくとも既存の、今あるものを有効利用しなきゃいけないというここのは絶対しましょう。次に利用者を増やすような取り組みをしないといけないです。新規には今ここ3つくらい挙がってますけど、これが全部かどうかわかりませんし、他にもご意見があるかもしれません。そうじゃないんだっていう意見もあるかもしれませんけど、とりあえず新規で。この辺は皆さんでまた後で議論していただいた方が良さかかもしれません。これはみんなそうだよ。でも、そうすると他の方から高齢者施設が必要だとか、いろんなその意見が挙がってきたときに、どこに重きを置くのかという疑問が当然出てくるのですごく難しそうです。管理運営方法について

は、方法としてはどうも民間に任せられるものは民間に任せたらどうでしょうか、っていう広い意味での民間と言ったのはなぜかという、先ほどお話が出たような、社会教育団体みたいなものに任せるといふこともあり得るかもしれないですね。そうすると、NPOとか町内会とかそういうものも含めて行政がやるってことじゃないこと、指定管理者を地縁団体に任せることができるので、そういうこともあり得るでしょう。そうじゃなくて営利企業として民間に任せるといふことはあるでしょうし、とにかくそういう形で民間の人たちに、今までの管理を任せるといふことで、もっと柔軟な対応ができたり、コストが削減されたりすることがあるかもしれません。コストの低減につながる場合があります。だから実は両方なんですけれどもというところが、皆さんの頭の中で、出していた中であつたかどうか、今僕が整理したような話が皆さんの頭の中で、この納得できるかどうか、次に問題かなと思うんですけど、いかがでしょう。

民間がプラスの面もあれば、金額を下げられるっていうのも、実はどうしても1,000円とかコスト削減に思うこともあるかもしれない。今はとりあえずコスト削減と、コストを削減するんじゃないっていう分け方をしましたけど、それも一旦分離するときのための便宜的な枠組みで、もうそれ取っ払っていただいて、コストを上げるとか下げないとかっていう話ではなくて、施設を管理するのにどう考えたらいいいのかっていうふうに考えていただいたほうがいいです。ここまで来るとこういう考え方に基いてやっていかなきゃいけないんです。そのときには今あるものを有効利用していかなきゃいけません。民間の力も借りなければいけません。利用者を増やすような取組をしなきゃいけません。必要な新しいものを考えていかないといけません。ただし、いろんなこういったことを考えていく運営が、それで当然、コストも減らさなきゃいけないですねっていう話になるんですけど、これを考える上ではどういう考え方をしたらいいのかっていうことをみんなで決めておかないといけません。今までは組織はそういう考えなくてよかったですね。内部管理だったりするから、その組織の内部の話なんで決めることって決め方の問題って、あんまり考えなくて結果だけ見ればいい。上手く行ったんだったらいいけど、行かなきゃダメだと見ればいいだけだった。けれども、今度はそうじゃなくて、直接サービス提供とか利用があるので、どういう考え方が必要なのかっていうのを考えていかなきゃいけない、ということになるのかなというのをここで考えたこと。みなさんが考えてくださったことを僕がまとめると、そういうふうに見える。いや違うっていうご意見があれば、いや、私は俺がそんなことは思ってなかった。違うこと考えてたんだっていうことがあればおっしゃっていただくと足していきますので。

(本田委員)

提示された資料を見る限りでは、その行政コストの部分を見ると非常に素人目、市民から見るとかかっているんだなっていうのが第一印象なんです。それは皆さんの意見で一致してるんでしょうか。行政コストは財政の方にもお聞きしたいんですけども、市の方、職員の方もそれは思ってるのかな。実はそのこと全然本当はないんだ、適正なんだと。もともとそうなのであれば、議論が要らなくなってしまふので、そこは皆さんの意見をお聞きしたいなと思います。

(委員長)

多分ですね。答えにくいだろうと思っていて、それはなぜかというと比較がしにくいからなんです。行政って、そこは1番ややこしいところで、先ほどお話をしたように、民間企業のいい点は、利益を出

すときにいくらかかかったかっていうのを一応比較できるじゃないですか。これだけの利益、100万円の利益を上げるのに50万円かかりましたと、25万円かかりましたっていうのだったら、25万円の方がいいよねっていう話がしやすいんです。図書館のサービスを比較する、1冊当たりいくらみたいなことを言う、管理コストがいくらかかっているのかを比較するのってできないことはないんですが、あまり比較しても意味がない。もうひとつ嫌なのは、他市と比較して図書館のコストはこれくらいしますという比較が1つできそう。そこで図書館のコストと学校給食のコストを比較したときに1人当たりの人件費がいくら使ってますというのを比較して、いや、こっちの方がかかっているから、これを削ろうという議論ができるかという、先ほど言ったように登る山がいくつもあって、その山が1つは図書館で1つは学校給食でという、比較しても仕方ないということになる。その横で比較したときに比較しにくいってというのが。でも少なくとも一般的にはどうやって比較するかっていうと同規模の団体と比較したときに、ここがどの程度コストがかかっているかっていう話はすることはできることになって、そのレベルで事務局の方、どなたかざっくりで、だからどんなコストかかっているかっていうのでと言われると、多分、そのざっくり全体はどうだと言われることもあるので、コストの高いかどうかというのは、ある程度は言えるかもしれません。何か言っていたらと。

(五十嵐室長)

はい。それで具体的な数字としてっていうことではないんですけども、例として体育館、村上市は5つの市町村が合併したので、体育館が総合体育館と言われているものがそれぞれの地区にございます。1つの市なんで総合的な機能が要するのかというのはよく議論になる、かといって体育館がなくていいのか、これだけ広い面積というのもあるので、そういった面で合併したものを引き継いでいることからすると、当然それは1つの市に必要なだと、総合体育館が必要だからかかっているんだろう。資料にも出したんですけども山北地区には多いのですが、旧学校を、閉校した体育館にもったいないので使おうと思って体育施設に残している。逆に言うと、荒川地区は全くない。やはりそこそこの歴史もあって、そういうこともあるので、そういった面で、それがすべてコストに跳ね返って来ているわけなので。まずかかっているなという客観的なルールはあるんでしょうけど、やっぱり合併したことによって、今のコストでいいのかということのところから公共施設の見直しに入っているということです。

(委員長)

ありがとうございます。というわけで、ここを考えないと話が進まないんだろうと僕は伺って、単純比較すれば、同じ面積のところ、1つの市町村に5つのものがあるところと1つのものがあると、1つしかないところだったらコストが低い。同じ面積だったら同じ人口で。ただそれを皆さんは負担するっていう気持ちがあれば別にいいわけです。コストかかっても負担するっていう気持ちがある。でも、そういうわけで資源が有限じゃないので、そこにかけるとどっかが減っていくってことになる。減っていかなければ、地方交付税のメカニズムだけ言えば、必ずしも減らないかもしれないんですけども、少なくとも国の方針が変わった途端に財政状態が一気に悪化するということは当然あるので、そうなったときにできればそういうことにならないようにしておいた方がいいとすれば、削ったほうがいいっていう結論も出てくるかもしれませんし、いえいえ削らないんだ、これは自分たちのものなんだからではダメなんだってするかを考える方ですかね。なので最初に申し上げたように、この人じ

やないので、こうやるべきだと言えないんです。この人だったら、多分こうやったほうがいい、こうやるべきだって言える。市民の方々が皆さんでこういう考え方でやりたいんでって言っていただけると、逆に楽で、じゃあこういう手段でやりますよって言えるんですけども、端からこれは削るべきですっていうことは僕の立場から言えないというのが基本。1番最初にお話したイギリスの19世紀の話で、全然違う話じゃないかって思われるかもしれませんが、生糸というか織物で大きくなった都市はみんな図書館持っている。それは何を意味するのかというと、図書館があるのはその町の誇りだから持っているんで、それにコストがかかるからは、どうでもいいんです。

でも、そうなったときに、何が誇りなのかと言われると分からないので、僕にはこの村上市っていう誇りで、さらに大きくなってしまったので、村上市として一体としてそういうものがあるのか、ないのかも分かりません。元々のところに残すべきなんだという議論をするのか、それとも、村上市になったのだから1本で考えるべきなんだ。基本は後者のはずなんですけども、でもねっていうところもあるかもしれない。そのあたりも皆さんに、市民の方々の中で雰囲気醸成していただくしかないです。なので答えになってませんが、たぶん一般的な比較で言えばコストはかかっています。コストとか費用は他の市町村よりも大きい費用を払っていることは事実でしょう。多分、そういうのって民間企業でもあるんじゃないかなと思うんです。第四北越として銀行はあそこに持ってないっていうのはカッコ悪いから持たなきゃいけないんだって、そのプライドがあるみたいなのって、多分コストがかかってもやることってゼロじゃないんです。民間企業というのは多分あつたりするから、そこに支店を設けるだけじゃなくて、ある業務を手放すことができないんだっていうのが、それはコストじゃない。第四北越ちらだって、他のところだってあるかもしれない。だからそういうものって合意形成が必要なんです。みんなで定めますよっていう合意形成が必要でしょう。ですから、基本はこれなんだけれどもよく考えて、じゃあ実際細かいことをひとつひとつ決めていくということになったらどうするか決め方が多くて、考えていかなきゃいけないのかっていうのを決めていかないといけないんじゃないですか、というところ。ただ、なんとなく皆さんの意見として管理運営を民間団体に任せ方がいいんじゃないのっていうのは、皆さんの任せるべきとかいうのは出てきてますし、あと今持っているものをなんとか有効活用するのも必要でしょうし、利用者を増やさなきゃいけないでしょうっていうのは、それほど皆さんの中での考え方だろうというところでのというのが、こんな感じにまとめられるのかな。どうでしょうか。とりあえずこんな感じでまとめて、とりあえず仮置きでまとめさせていただいた後、また会の全体を見渡して、これがこっちの方がいいとか、こういう考え方あるよねというのを出していただくのがいいんじゃないかなと、とりあえずあんな形にまとめさせていただいた。

#### 【行政サービスの改善と向上】

次に行政サービスを改善と向上っていうイメージとしては、ソフト事業っぽいからあるだろうからということで新しい行政サービス、ここからいきましょう。「全国に比べて早いペースで人口減少してるんだから、新たな住民サービスが必要じゃないの」っていうことですね。これが足とかって書いてあるので、サービスで交通支援の仕組みって一緒になるかもしれません。ちょっとここ考えています。パッと見たときに皆さんご覧になってなんとなく行政サービスの改善と向上に、ポイントになるのはどうもIT系、ICT系だっていうのは、なんとなく皆さんが思ったっていうのがここに現れていて、オンラインでなんかしようっていう話が色々な方から出ています。オンライン活用に効率的な行政サービ

スというのか、「デジタルを活用した内部の効率化」だとか、「ICTの積極活用でAIとかRPAとかを使った方がいいんじゃないの」っていうという話。「情報発信を電子化したらいいんじゃないか」っていう話、「デジタル化で申請や手続を簡素化したらいいんじゃないか」っていう話と、「窓口行政手続のオンライン化で時間も短縮、緩和していくんだ」という話、デジタル化はこれぐらいですか。あと「IT人材を育成して行く」んだ。もしかしたらあっちに行くかもしれないんですけども、効率的な行政へと組織の構築と表裏一体の部分。結局窓口って後ろ側にいろんな事務を抱えていて、でも対面で目の前には住民がいるわけなので切り分けられない部分もあるんですけども、一応切らずにここに入れておいておこうと思います。「優秀な人材の確保」、確かにそのとおりなんです。行政サービスを向上させるのは、優秀な人材が必要。そのとおりだと思うんです。なので、先ほど言ったように、どっちに入れるかということで迷ってる。なので、ちょっと両方に。実はここにも置きたいんです。当然置きたいのでそのまま置きます。「優秀な人材」で人員体制、「業務運営手法の見直し」これ、まさに事務事業を総点検してというというのは事務事業ベースで運営体制という話になると、あっちにもつながるので組織運営の話。でも両方に入るといっているのでとりあえず。「企業が安定して永続的な事業ができる環境をサポート」する、行政サービスとしてこの辺の事をした方が良いんだって話ですね。何かやらなければならないのかっていう例として挙がってきているのが地域交通支援と地域団体と協働するようなものっていう。これは手法でやらなきゃいけないもの、火葬場は個別事例。

(本田委員)

それを書いたんですけど、公共施設の適正化にもかかる部分があって、今、各地域に3つあるわけなんですけれども、それを1つにしたら使いやすくっていいんじゃないの、っていうふうになるのではないかな。先ほどお話したけど、まさにそういうのが、火葬場がいくつもあってというのは、旧市町村にあって、非常に寂しいところであって、しかも火葬場だけ、そこで何も出来ないの。

(委員長)

あの僕、わかんないんですけど、地元の方じゃないと全くわからないので、

(本田委員)

なぜかって思うと、今ちょっとお話すると、埼玉県に住んでる叔母の葬式で越谷市に出かけたときにすごい設備が整った所でやったのを直接見まして、こんな施設が地元があればどんなにかいいだろうと思ったことを覚えていて、それで書いてあるんです。

(委員長)

じゃあ、施設の方にちょっと入れてみましょう。火葬場は、これ自体を設置するのは難しいのが1つと、火葬場はそれ自体が老朽化していて、なかなかその建て替えが難しかったりする。他方で事例を挙げると、叔父の葬式で、僕は長野県の出身、長野県の南の方なんですけど、旧市町村合併をその時期していて、町部の中心部の火葬場が混んでいて使えなかったんです。なので山の中の火葬場だったんですけど、何が火葬場として良かったかという、お骨が出てきたときに火力が弱い旧来式なので形がよくわかるんです。全部灰になった感じがなくて、叔父が生きていたとは言わないと思うんですけど、ああ

こんなふうなんだって思った。地元の隣町なんですけど、僕の町だと新型なので火力強いので時間も短くていいんですけども、なんか何もないみたいな感じになって、どっちがいいんだと言われると微妙なんです、気持ちは。ともあれ、こういうのをみんなで議論をせざるを得ないですね。1個にするんだとすれば、どこにするんだっていう話とどんな機能を持たせるべきなのか。先ほどお話があったように何もない。それしかなくて待ってるのにすごい大変ですとかいうところじゃなくて。

(本田委員)

式場が併設されていて待合室もたくさんある。今コロナだからできませんが、軽食をしながら待っていると、そういうシステムになっていたんです。

(委員長)

村上市はそうではないですか。

(本田委員)

全然違います。火葬場は火葬場。式場は個々に民間の式場を選んで使う。

(委員長)

はい、これも例えば直営なのか指定管理なのかっていうのもあるでしょう。ともあれ、そういうのも考えていかないとどうにもならないので、どういうふうに決めていったらいいのか。みんなが火葬場はどうしたらいいんだろうか、というのを考えないといけないんだろうなと思ってたので、とりあえずここに入れさせていただこう。そういうのがこの後、いろいろ僕では分からないのが出てくるのか。排雪は不必要なのか。すみません、分かりません。僕には分かりません。

(本田委員)

除雪は住民サービスにおいて不可欠なんですけれども、その溜めた雪を見ていると一生懸命運んで排雪作業されるんです。市の委託業者が。でもそれって本当に必要のサービスなんでしょうか、という疑問です。

(委員長)

これは皆さんで。

(本田委員)

多分、排雪にも相当な費用を掛けていらっしゃると思うんです。どこに置くかは、市の土地であるのか、市の土地でなくて私有地であっても、私有地の方がもっと置いても大丈夫ですよというのであれば、排雪作業は本当に必要なのか。だから無駄なのかな。見ていると各地域で非常に一生懸命排雪されてるんです。

雪の降らないこっちの方は分からないと思うんですけど、私の住んでる土地では、3月以降ほっといても消えるわけです。

(委員長)

そこはみんなで議論しないと分からないところかな。あと地域特性があるって話でいうと、長野から初めて新潟に来たときに、冬、ガソリンスタンドに寄って、当時まだセルフじゃないところが多くて車を洗いますかって言われるんです。ちょっと自分凍りました。何故かという、長野の僕の実家は、冬、今は下がらないんですけど夜はマイナス10度まで下がるんです。ただ、雪は全然降らないです。常にピーカン、冬でもこういう天気なので、水をかけられた途端に全部凍るんです。窓ガラスがバリバリになるので、ちょっと勘弁してよっていうぐらいのところなので、水で流すのって思ったんですね。で、なんかこういうのはやっぱり皆さんで、知らないとい何とも言えないので。だから、サービスをどう展開したらいいのか、皆さんにちょっと議論をしていただくしかない。特に町部の方で村上の真ん中辺ってそんなには雪多くないんでしょうが、場所によってあると思いますので、そうなったとき、町の人達にしてみると排雪してもらわないと置く場所が無いよっていう話が出てくるかもしれない。

(本田委員)

町部と農村部では話が違ってくると思うので、農村部がそういう削減が出来るのであれば、すべきではないかということです。

(委員長)

基準を皆さんに決めていただくしかない、基準っていうのか考え方を地域と今お話になっている地域特性に応じたサービスを展開しなきゃいけないんじゃないかなっていう話だろう。そうすると、サービスの向上って実は裏腹なんです。地域特性をずっと言っていくと、地域特性はこれじゃないかっていう話になって可能性もある。元々あるのが地域特性なんだからそれは維持しなきゃいけないんだって考え方もあると思う。本来であればもっと近代的なものが建てられるかもしれないのに、それを疎外するようになるかもしれません。でも、今の雪の排雪のようなものについては、やらなくていいことまでやっている可能性があるかもしれない。だから、そういうときはもう一回見直さなきゃいけない。でも、そのときには地域特性に合ったサービスの提供も考えなきゃいけないんじゃないのっていうのは考えてもいいんじゃないか。そうですよね。皆さんもそう思われますか。新潟市でもそういうこと考えなきゃいけないっていうのがあったんです。それは、合併してすぐのときにこっちに来たんですけども、中心部は保育所のサービスって核家族化が進展しているので重要視される、。外縁部の元々農村部だった所って良くなくてもいいっていうか、それよりも別のサービスをしてほしいなみたいなのところがあったりするんです。それはおじいちゃん、おばあちゃんが面倒見てくれるからっていうのが前提になって、それが良いかどうか知りません。でも、そういう地域特性があるので、村上市内の地域特性を勘案するっていうことは、もしかしたら必要かもしれません。全部勘案すればいいのかというと、そんなことはなくて、さっき言ったように、そうするとこういう問題は解決できない。解決しなくていいんだったらいいんですけど、これから老朽化が進んで行ったときに、じゃあどうするんだ、建て替えどうするんだって話になると思うんです。火葬場なんなり。それで1か所にまとめようという議論ができなくなってしまうのでそれは駄目だ。でも、地域特性と考えた方がいいよねということになるのか。上下水道の料金、これも施設サービス、微妙なんですよ。とりあえず施設サービスに入れてみますか。上下水道なんですよ。

(本田委員)

これはすみません、受益者負担の方には入らない。

(委員長)

入りますね。入る可能性もありますね。収入と支出のバランスっていうのは。

(本田委員)

繰出金が多いというお話を初回にお聞きして。それで、支出と収入のバランスがとれてはいないと思うんです。完全にとれてはいないと思いますが、取れていないにしても、その住民サービスに必要不可欠なライフラインとして、災害時に使えるような措置は取れているのかとか。

(委員長)

そういうことですね、わかりました。この部分と適正管理がなされているかどうか。こっちは施設として。

(本田委員)

直接住民のプラスに関わるかと言えば関わらないんですけれども、その経費っていうか、お金の使い方の中で適正なのか。

(委員長)

下水処理場から出る汚泥は産業廃棄物であり、処理費用がかかるので乾燥させてごみ焼却場で処分するという計画はどうなってますか。されてないのであれば処理費用が無駄にかかっているんじゃないですか。そうすると、逆にそここのところの費用だけを。

(本田委員)

その安定した財政運営にもかかりますし、あの効率的にもかかります。はい、そうです。

(委員長)

「行政の縦割り等改善されている部分もあるが、手続上、他課の手続が必要になる場合積極的に教えていただきたい」、手続をたらいまわしにしないでくださいっていうことですね。これ、整理すると手法として、行政サービスは人口減少しているので、何らかの改善なりそれに対応したサービス提供が必要なんだというのは、皆さんが異論をはさむ余地がない感じの話だろう。そのときに手法はどんな方法があるんだって言ったら、ICTでサービスを回そうっていう方法ですね。次に手法として、これICTじゃない、それ以外の手法なんです。それは何かというと、協働するっていう手法があるじゃないか。だから、例えばNPO。一緒にやろうっていうことです。内部に優秀な人材を抱えるっていう手法もある。もともと事務事業評価があるはずなんだから、これを有効に活用したらどうだろうかという既存の手法です。手続をよくしたらいい、手続をやるためにICTなのかもしれないんですけど、手続というものを、もっと柔軟な手続を考えたらいいんじゃない。これが考え方の話。ある意味こっちとすごく親和

的な話なんです。組織運営と親和的なんですけども、ICTとか人材とか、あとはこれだけちょっと違うんです。事務事業評価とか、あと優秀な人材とか手続とかあって、組織とすごく密接に絡む話で、これだけ若干違います。手法なんですけど、外部との関係を持つという話です。ここは具体例で、行政サービスの改善と向上の具体例として、どんなものがあるのかって言ったらか除雪だったり、地域交通だったり、企業のサポートだったりということ。それを考える上で、先ほど皆さんも多分、それほど異論はないなって思われたかもしれませんが、地域特性を勘案した方がいいじゃないですかっていうのは考え方の中であるんだろう。村上市内ってということで、村上市が別に1本じゃないよって考えれば、地域特性を考えた方が良く1本にした方が良くいんだろう。先ほどの例で言うと、火葬場のようなものは近代的です。良いものを1個作って、それが村上市にとってシビックプライドになるんだということであれば、1本っていう地域特性、その地域特性なんです。これがシビックプライドになると、地域特性で1個1個あるっていうのもある。どっちを取るかはこれも実はよくわからない話だろうと思います。それと同じように地域特性を考えてサービスを提供すると、例えば各地域に支出している何らかの予算っていうのを均等に均して、そのサービスを展開しているものを均等じゃない方がいいんじゃないかというのも今あるかもしれない。でもそれは均等に出すべきなんだという議論があるかもしれない。それは、みなさんがどう考えるかだけだと思います。具体例で地域特性を勘案するんだけど、どういうふうにかこの地域特性を見るかということ行政サービスの展開に特に必要で、手法としてはICTを考えなきゃいけません。それから内部管理の方法を考えなきゃいけません。人との関係を考えなければいけません。そして手続を考えなければなりません。このように皆さんが出されたものをまとめてみました。どうでしょうか。とりあえずまとめてみました。とりあえずこれで仮置きします。

#### 【受益者負担の適正化】

もう1つ受益者負担の適正化があるので、最後まで行きたいと思います。「受益者負担の適正化で住民サービスの観点から高くないように配慮する必要がある」、「民間営利団体の利用料を下げて利用率を上げる」、「利用者を増やすことにより一人当たりの経費を下げる工夫をする」、「上下水道料金の収入と支出のバランスは取れているのか」、「各種使用料、手数料の見直しをするべき」、「施設利用料や各種手数料を適正な価格に改定する」、先ほどの、「産業廃棄物汚染が産業廃棄物の処理にかかっている費用というのは、これは適正なもの」、こういう話だったんです。ある施設で受益者負担がきちんと行われているのっていうのを考えないとだめなんじゃないのっていうこと。ここを考えるときのもう1つの柱。今人口減少になって新しいサービスが必要かもしれないし、地域特性も考えなきゃいけないかもしれない。でも、受益者負担を考えないとダメだ、これはみなさんが言われていること。その手法としては、例えば下げた方がいいとか上げた方がいいとかっていうことになるけど、考えなきゃいけないよねっていうもの。基本理念の部分で施設についても、当然マネジメントプログラムがあるならそれでやらなきゃいけない、コストは最適化しないとイケない。でも最適化って言ったときに受益者負担はちゃんと反映されているのっていう話になる。あと当然、住民ニーズの変化をどう捉えるのかってことで人口規模に合った施設にしなきゃいけない。合わない施設で、かつ、やらなくていい施設についてやるって言えば受益者負担を求めなきゃいけないってことになる。ここにもうひとつの考え方として、受益者負担の適正って適正な受益者負担なんじゃないのっていうふうになるか。まあ、そういうところがあってということになると、この柱はなくてもいいんじゃないのっていうことになる。それ

がいいかなというのを見て、皆さんのご意見があるようであれば貼り付けて説明をさせていただきます。また、まとめていただくことなのですが、ちょっと時間があるので近寄って見ていただいて、こんな考え方で良いついていうのも、一回、多分細かい字で書いてあり見えにくいかと思うので、こういうのを、こういう人が、こういうふうに言っていたなど、これでいいかなつていうのをもう一度見ていただければ。あまり密にならない程度に見ていただければと思う。

#### 【WS 意見のまとめを確認】

これで次回、これを全体に渡してどんな感じなのかつていうのを、次回、やっぱりこうやって入れといた方がいいよねとか。次回までに。なんとなくは、このパターンで行きますか。

(斎藤係長)

両方のパターンを作って、お示ししたいと思います。

(委員長)

とりあえずこういうパターンか、もしくは、割とはっきりした、文書っぽい感じにするか分かりませんが、今日の議論を踏まえてイメージの、報告書のイメージにかかわるようなものを次回お示して、皆さんと議論をして修正をして行きたい思いです。そうしたら、次回の開催日について事務局からお願いします。

## 5 次回委員会の開催について

(斎藤係長)

今、委員長からお話ありましたように、今日のこのまとめは、大綱のイメージにそってこちらで並べたものを、早い段階でお示ししたいと思しますので、よろしくをお願いします。

次回の委員会については、11月の半ばに開催して、原案を協議していただくようなイメージが良いと思います。早めにご案内しますので、よろしくをお願いします。

## 6 その他

特になし

## 7 閉会（11：54）

(委員長)

ありがとうございました。そしたら今日はここまでということで、閉会のご挨拶を副委員長の村山さん

からお願いします。

(副委員長)

おつかれさまでした。自分たちの出した意見を委員長にまとめていただいて、こういう流れになってきたんだなんて見えて来て大変良かったかなと思います。

先週、講演をしていただいた、以前、村上病院にいらした先生の話だったんですけれども、村上市は他の地域に比べて医師が70パーセントぐらいで、是非定住して欲しいと思って病院にきた先生方に、村上で開業しないかって声をかけてるんです。ただ、村上で開業をしてくださる先生もいらっしゃるんですけれども、やっぱり子育てに不便であるっていうことで、はっきり言えばそうだよって言うことで、開業されない先生方もいらっしゃるということなので、ぜひ村上市でも、村上に縁あって来られた方がそこで住もうかなと思えるような街になっていきたい。この計画にも力を入れていただきたいと考えております。おつかれさまでした。