

# 公共施設更新問題への挑戦

— 秦野市の取組みと弘前市の現状から —

1

平成25年10月21日(月)  
青森県市町村FM研修会  
配付資料

秦野市政策部公共施設再配置推進課  
専任主幹兼課長補佐  
(兼教育部教育総務課複合施設計画担当主幹)

志村 高史

【地方自治体公民連携研究財団 客員研究員】



再配置推進イメージキャラクター  
「丹沢つなぐ君」

青森県市町村FM研修会配付資料

## ごあいさつと秦野市の紹介

2



本日は、職員研修にお招きいただき、まことにありがとうございます。一步を踏み出す勇気を持っている皆様のために、できるだけ多くの情報をお伝えできればと思いますので、1時間半ほどお付き合いをお願いいたします。今まで、ぐっすりと寝ていた方はいないので、それなりに退屈はしないと思いますが、もしかすると、はっきりとものを言う公務員なので、途中で言葉が過ぎることがあるかもしれません。地方公務員としてではなく、地方自治体公民連携研究財団客員研究員としての言葉だと思って一笑に付していただければ幸いです。



- 秦野市は、神奈川県央西部に位置し、県下で唯一の盆地です。北部は丹沢大山国定公園に指定され、その面積は、市域の4割弱を占めます。東京から60km、横浜から37km、小田急線で新宿から60～70分です。

面積  
103.61Km<sup>2</sup>

人口  
169,724人  
(H25.4.1)

一般会計  
(H25当初)  
462億円

職員数1,072人  
(消防、水道、14幼稚園など含む)  
(H25.4.1)



青森県市町村FM研修会配付資料



- 弘前文化センターは、来年も使えるでしょうか？  
たぶん大丈夫です。
- 5年後、10年後はどうでしょうか？  
恐らく大丈夫ではないでしょうか・・・
- では、20年後、30年後は？ また、建替えはできますか？  
今日ここにお集まりの皆さんの多くは、誰もが漠然と大丈夫と思っているはずですが。毎年17万人以上の弘前市民が利用している施設がなくなるはずはないと・・・
- 誰かそれを保障した人はいましたか？  
誰もいないはずですが。市民の皆さんも、私たち公務員も、公共施設はあって当たり前、今までも何とか生きてきたのだから、これからは何とかないと漠然と思い込んでいるからです。
- 今までは当然であっても、これからは当然ではなくなります。  
秦野市だけが特殊なわけではありません。

世界で例を見ない経済成長を成し遂げ、  
世界に例を見ないスピードで高齢化が進行するこの国で、  
深刻な問題が起ころうとしています・・・

## 第一部

# 公共施設更新問題 が起こります

# その問題とは、「公共施設の更新問題」です。



5

- 公共施設(社会資本)の多くは、都市化の進展や経済成長とともに集中的に整備されてきましたが、近い将来、これらの「公共施設」を一斉に更新する時期がやってきます。
- そして、これに合わせるように高齢化と人口減少が進んで財政状況が悪化し、現状のままでは、必要性の高い公共施設まで良好な状態で保てなくなる恐れがあります。

これが「公共施設の更新問題」です。

## 公共施設(社会資本)

ハコモノ系

学校・庁舎・公民館  
図書館・体育館など

インフラ系

道路・上下水道など

プラント系

ごみ焼却場  
污水处理場など

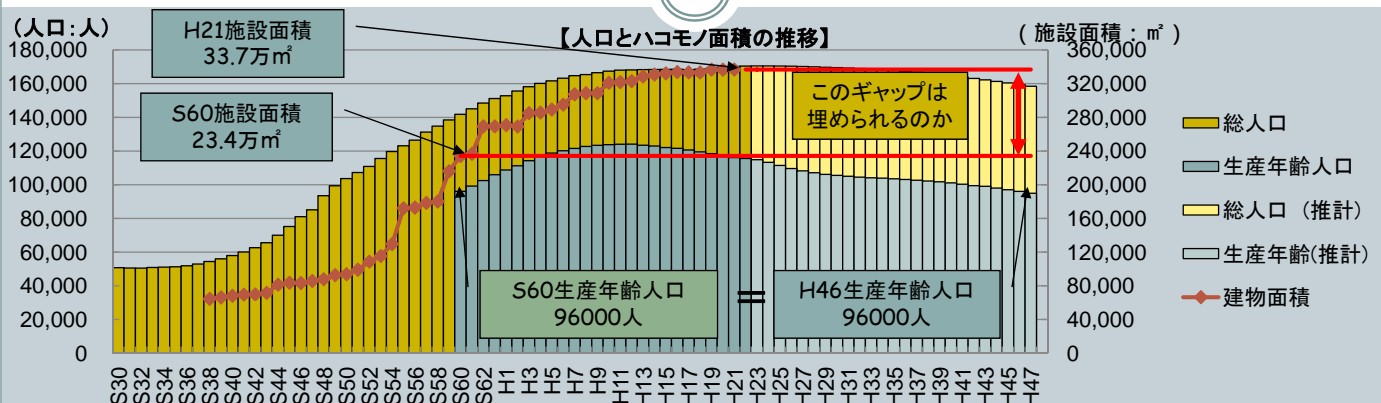
青森県市町村FM研修会配付資料

# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・①

## 人口減少と高齢化社会の進展



6



|        | S60(1985) | H21(2009) | H46(2034) |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| 人口     | 141,803人  | 170,233人  | 159,463人  |
| 生産年齢人口 | 96,063人   | 116,120人  | 96,064人   |
| 高齢者人口  | 9,207人    | 32,652人   | 48,959人   |
| 建物面積   | 234,192㎡  | 336,747㎡  | ?         |
| 歳入予算規模 | 254億円     | 407億円     | ?         |

- 生産年齢人口は、H46にはS60と同じ96,000人に減少。S60頃のハコモノは、約23.4万㎡
- 現在は約33.7万㎡で約1.4倍。加えて、高齢者と生産年齢人口の比率は、S60 1:10 → H46 1:2

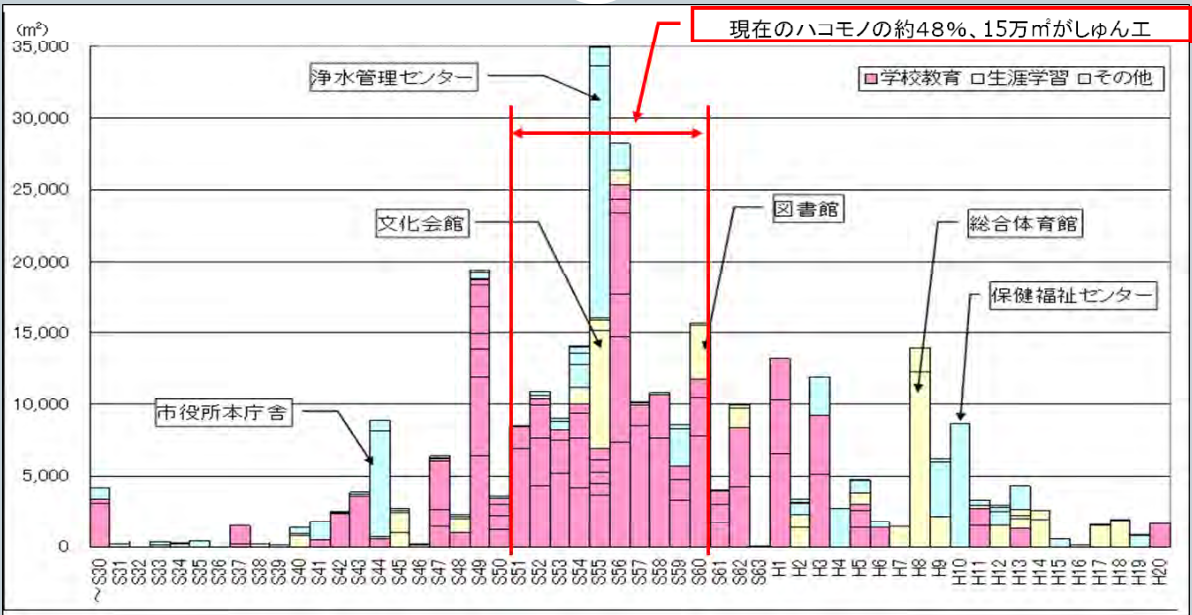
青森県市町村FM研修会配付資料

# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・②

## 建築時期の集中



7



- **昭和50年代に現在の建物の5割弱がしゅん工**
- **昭和55年度には、1年間で現在の建物の10%強がしゅん工**

青森県市町村FM研修会配付資料

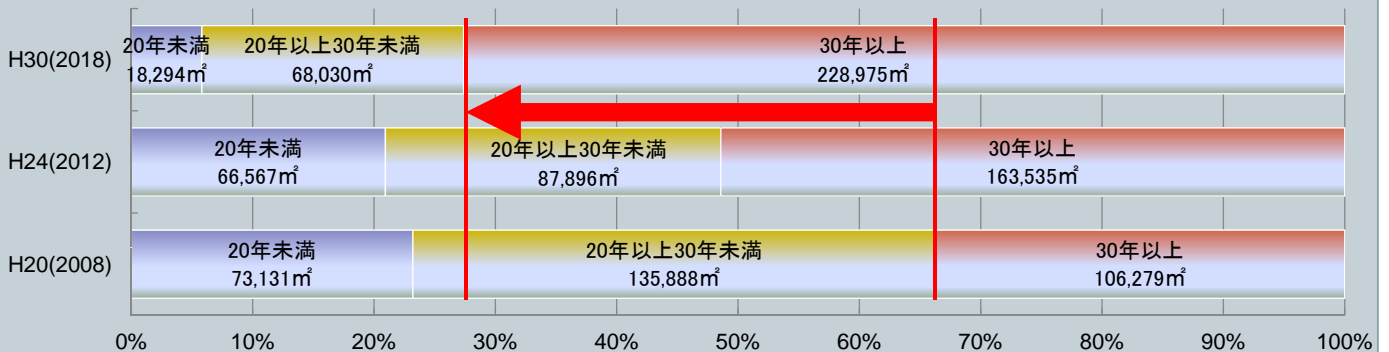
# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・③

## 老朽化の進展



8

【建物の築年数別の割合】



- **ハコモノの77%が築20年以上、34%が30年以上(H20.4.1現在)**
- **H24には、52%が築30年以上、H30までには、さらに20%以上の建物が築30年以上となり、70%以上の建物が老朽化して維持補修と更新費用は増大(東京オリンピックや大阪万博を契機に都市化した自治体は、多くの公共施設が既にこの時期に突入しているはずですが、景気の低迷と財政悪化により・・・)**

**「急激に増えた人と建物は、同時に歳をとり、同時に多くの予算が必要になっていきます。」**

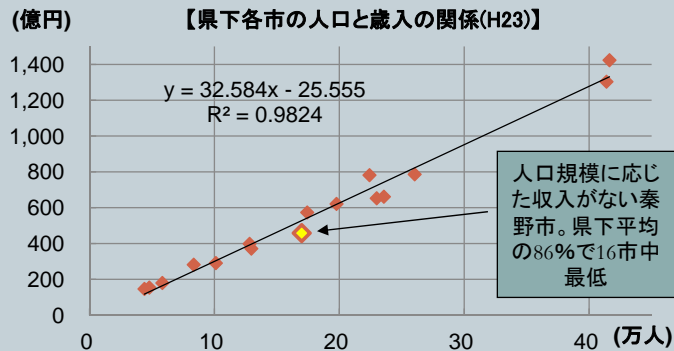
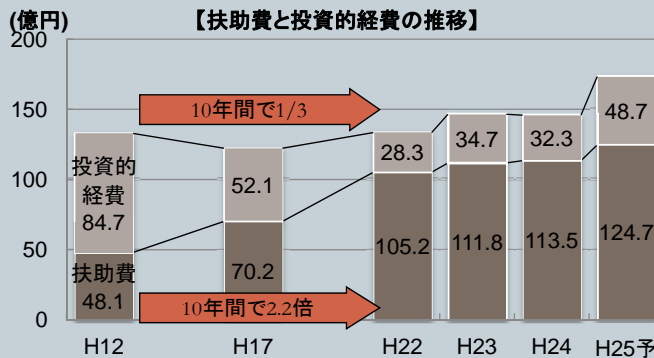
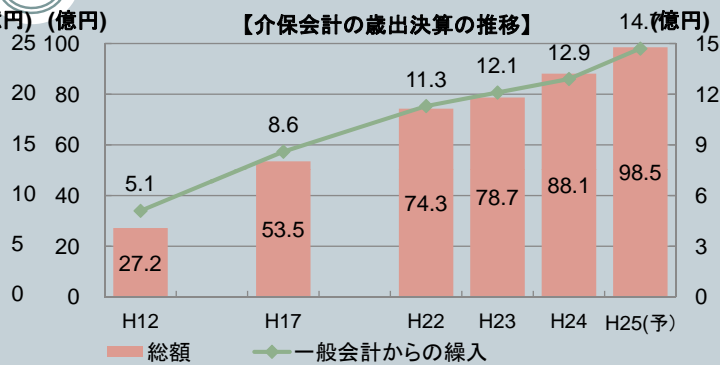
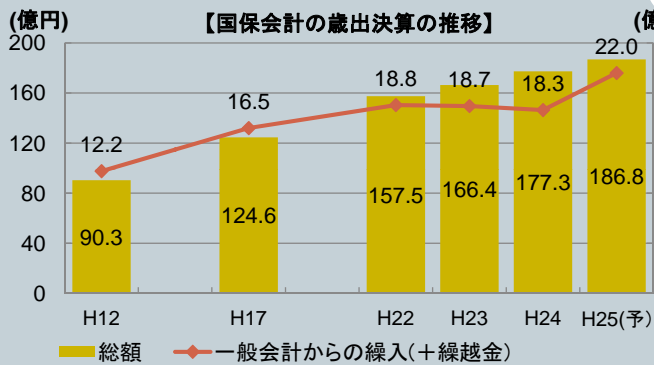
青森県市町村FM研修会配付資料

# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・④

## すでに始まっている高齢化社会



9



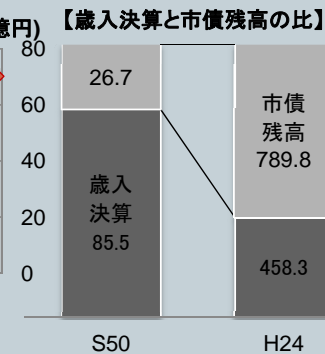
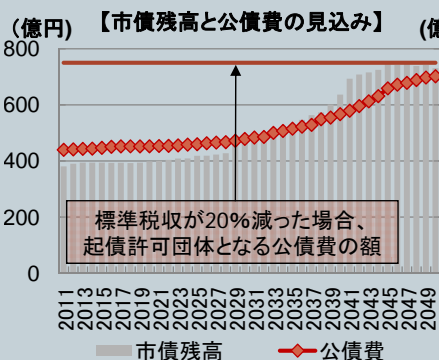
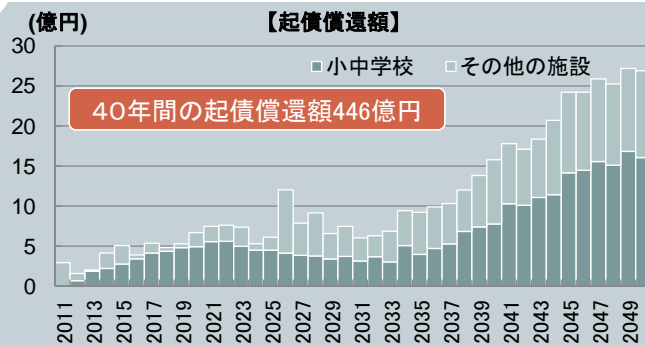
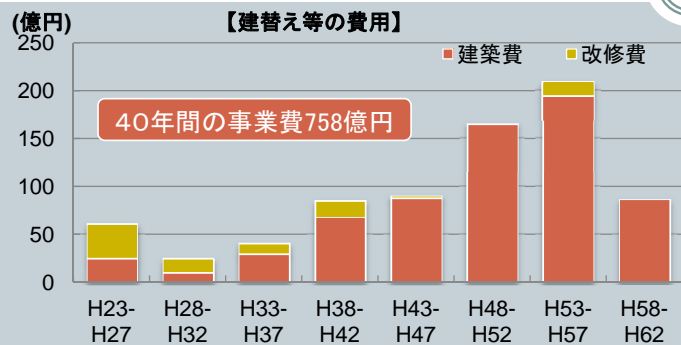
青森県市町村FM研修会配付資料

# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・⑤

## 増大する財政負担



10



- 2050年までの建物更新等費用は、**子どもの減少にあわせて学校を縮小しても758億円**
- 市債の支払額は、40年間で446億円で、**新たに必要となる財源は346億円**
- S50の市債残高は一般会計決算額の31%だが、H24は172%と負担は5.5倍
- 全てのハコモノを維持しようとする、市債残高は2倍、公債費は1.6倍となり**不健全な財政状態(起債許可団体すれすれ)となり、秦野市は、財政破綻の道へ・・・**

青森県市町村FM研修会配付資料

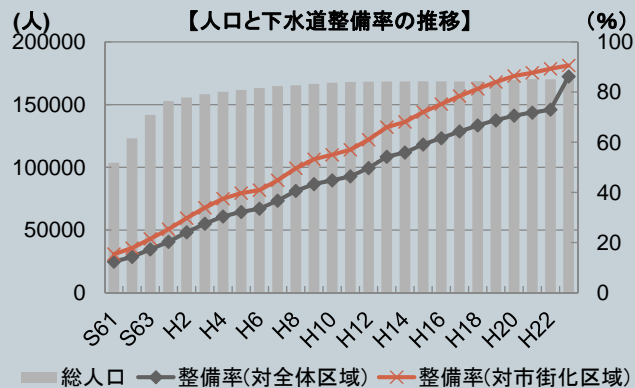
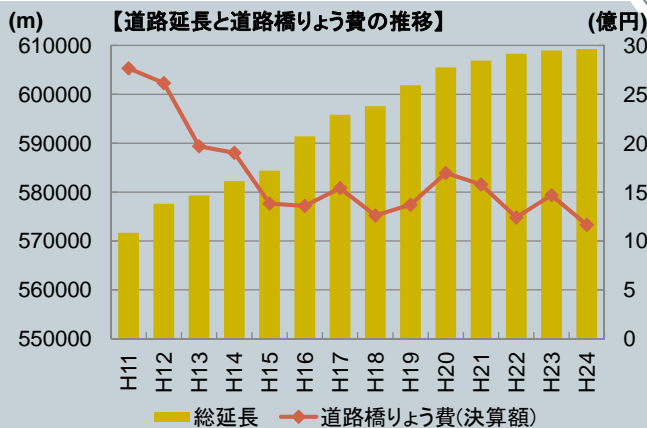


# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・⑥

## もう一つの根深い問題



11



- ハコモノは抑制傾向にあっても、**増え続ける道路と下水道。ハコモノは統廃合できても道路・橋・下水道は・・・。**
- 以前ある市民は、「**震災の後の公共施設の復旧順序を思い出すと、何を良好な状態で維持しなければいけないのかがよくわかる。まず道路、上下水道、次にハコモノだったら学校では。**」
- ハコモノ改革で道路橋りょうの更新費用を出すという試算を行ったが、**義務教育施設の必要量を確保できなくなるとの結果**に。問題の根深さは、ハコモノより深刻かもしれない。

青森県市町村FM研修会配付資料

# 市民の皆様にはこのように説明しています・・・⑦

## 現実になりつつある更新(老朽化)問題



12

| 年月日       | 事故の内容         | 備考                          |
|-----------|---------------|-----------------------------|
| 2011.3.11 | 東京九段会館天井崩落    | 築77年・震度5強・死者2名              |
| 2011.3.11 | 茨城県鹿行大橋落橋     | 橋齢43年・震度6・死者1名              |
| 2012.12.3 | 中央道笹子トンネル天井崩落 | 築35年・ <b>地震の影響ではない・死者9名</b> |



- ハコモノもインフラも、どれもみな大切な公共施設ですが、橋やトンネルの崩落は、命に直結します。
- 秦野市の管理する橋173か所(3,018m)、トンネル4か所(324m)[H23.4.1現在]
- 橋りょう長寿命化修繕計画では、**長寿命化を図るためには、今後50年間で27億円**が必要(架け替えれば118億円)
- 道路や橋は、**統廃合や複合化による縮減の余地が極めて小さい公共施設**。それ以外のトンネルは？、道路は？、ハコモノのほうが優先する？

青森県市町村FM研修会配付資料



• 以上のことから考えると、

- ① 現在の公共施設の量を維持し続けることは不可能です。
- ② 秦野市が特殊なわけではありません。全国の市町村で同じ問題が起こります。
- ③ 自分たちの便利さや豊かさだけを求めて結論を先送りすることは、次世代に大きな負担を押し付けることとなります。

- 秦野市は、「公共施設の更新問題」に対応するため、平成20年4月、専任組織である「公共施設再配置計画担当」を企画総務部内に設置し、「公共施設の再配置」に着手することとしました。
- 「公共施設の再配置」とは、公共施設のうち特に「ハコモノ」のあり方について抜本的な見直しを行うことにより、その適正な配置と効率的な管理運営を実現し、将来にわたり真に必要な公共施設サービスを持続可能なものにすることと定義しました。

「住民の高齢化を止めることはできません。  
しかし、更新問題が起こることは、止めることができます。」

## 特別付録①

第二部へ移るその前に・・・

**青森県弘前市でも更新問題が起こります。**

危機感を持っていただくために、  
秦野市と勝手に比べさせていただきました。



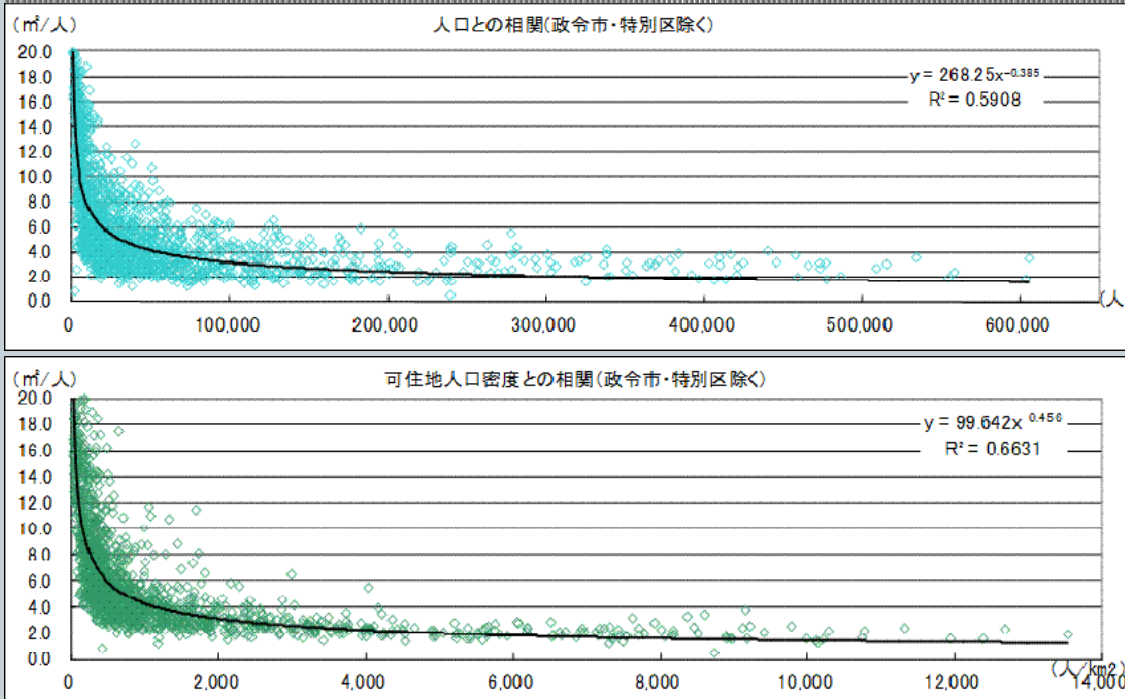
この項目では、各自治体のホームページで公表されているデータ及び公共施設状況調査(総務省)のデータを用いています。また、地方自治体公民連携研究財団客員研究員としての筆者の私見であり、秦野市の見解を示すものではありませんので、筆者の承諾なく内容を転用することはご遠慮ください。

## 住民一人当たりのハコモノ面積と人口及び可住地人口密度との比較①

(政令市・特別区を除く1699自治体のデータから)



15



- ハコモノ面積は、人口や可住地人口密度との相関があります(人口密度との相関のほうが高い)。
- 人口が少なく、人口密度が低くなるほど、住民一人当たりの面積が大きくなります。

青森県市町村FM研修会配付資料

## 住民一人当たりのハコモノ面積と人口及び可住地人口密度との比較②

(政令市・特別区を除く1699自治体のデータから)



16

- 平均像は人口53,866人 可住地人口密度798人/km<sup>2</sup> ハコ3.89m<sup>2</sup>/人
- 政令市、特別区では、近似値(散布図に表れる累乗近似曲線から得られる値)よりも面積が大きくなる傾向があります。
- 下表は、人口と人口密度に応じた近似値です。参考にしてください。ただし、近似値より少ないからといって安心はできません。秦野市は人口17万、人口密度は3300人/km<sup>2</sup>でハコは2.07m<sup>2</sup>/人。どちらの比較でも**近似値より少なめですが、ハコモノを3割以上削減する必要があります。これが公共施設更新問題の現実です。**

| 人口(人)   | 近似値<br>R2=0.5908      | 可住地人口<br>密度(人/km <sup>2</sup> ) | 近似値<br>R2=0.6631      |
|---------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 10,000  | 7.74m <sup>2</sup> /人 | 500                             | 5.86m <sup>2</sup> /人 |
| 50,000  | 4.16m <sup>2</sup> /人 | 1,000                           | 4.27m <sup>2</sup> /人 |
| 100,000 | 3.19m <sup>2</sup> /人 | 2,000                           | 3.11m <sup>2</sup> /人 |
| 200,000 | 2.44m <sup>2</sup> /人 | 3,000                           | 2.59m <sup>2</sup> /人 |
| 300,000 | 2.09m <sup>2</sup> /人 | 5,000                           | 2.05m <sup>2</sup> /人 |
| 500,000 | 1.72m <sup>2</sup> /人 | 10,000                          | 1.49m <sup>2</sup> /人 |

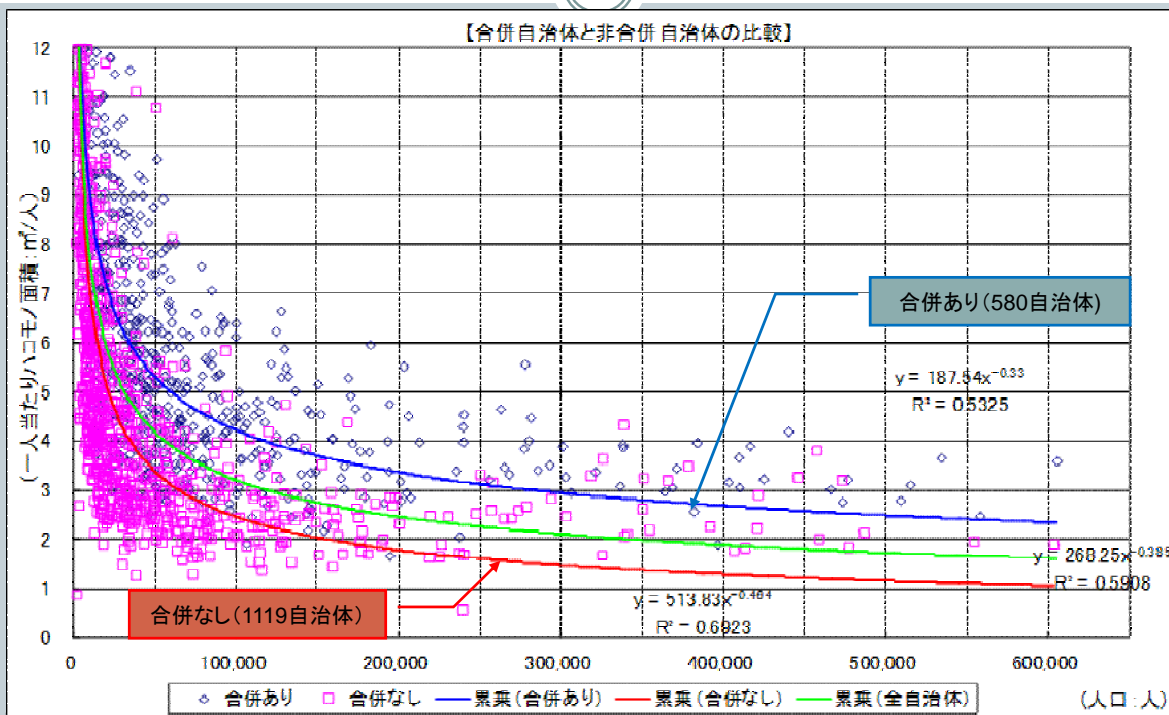
青森県市町村FM研修会配付資料



## 平成の大合併をした自治体としていない自治体の比較(政令市除く)① (政令市・特別区を除く1699自治体のデータから)



17



青森県市町村FM研修会配付資料

## 平成の大合併をした自治体としていない自治体の比較(政令市除く)② (政令市・特別区を除く1699自治体のデータから)



18

- 自治体の「**ハコモノフルセット主義**」:自治体がそれぞれホール、公民館、体育館などを一通り備えてきたことを意味します。
- これらの自治体が合併した平成の大合併は、フルセット+フルセット・・・=ダブルセット?、トリプルセット?  
**人口 18 万人では、合併自治体 3.46 m<sup>2</sup>/人に対して、非合併自治体 1.87 m<sup>2</sup>/人となり 1.59 m<sup>2</sup>/人の差**
- これは、新市建設計画にあるハコモノ削減が進まないことを表している?
- 中には、合併を機会に減らすどころか、合併特例債を活用して、旧市域にある〇〇センターを旧町の中にも新たに作ったというような話も聞きましたが、  
**この差は、改修と更新費用負担 1,142 億円(年 19.0 ~ 22.8 億円)の差**  
 (更新35万円/m<sup>2</sup>+改修5万円/m<sup>2</sup>で、50~60年使用すると仮定)
- このままでは合併効果は消し飛びます。交付税の算定替えや、合併特例債による交付税の加算措置はいつまで続きますか?**
- 新市建設計画を着実に推進し、ハコモノ削減を!(でも、秦野市は昭和の大合併から50年以上経っていますが、いまだに「町の方ばかり」なんて声も・・・)

青森県市町村FM研修会配付資料

# 平成の大合併をした自治体としていない自治体の比較(政令市除く)③

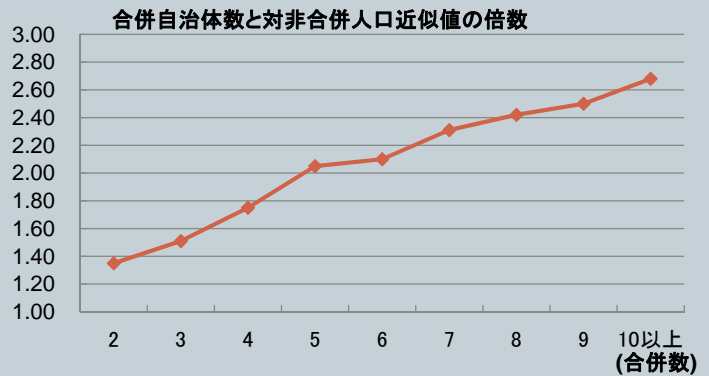
(政令市・特別区除く1699市町村のデータから)



19

| 順  | 団体名   | 合併数 | 住基人口    | 一人当ハコ |
|----|-------|-----|---------|-------|
| 1  | 上越市   | 14  | 202,876 | 5.52  |
| 2  | 今治市   | 12  | 168,839 | 5.29  |
| 3  | 長岡市   | 11  | 281,078 | 4.47  |
| 4  | 天草市   | 10  | 90,343  | 6.53  |
| 5  | 津市    | 10  | 279,813 | 4.01  |
| 6  | 高山市   | 10  | 92,515  | 6.43  |
| 7  | 佐渡市   | 10  | 62,294  | 8.03  |
| 8  | 栗原市   | 10  | 75,296  | 6.60  |
| 8  | 薩摩川内市 | 9   | 99,663  | 6.40  |
| 8  | 佐伯市   | 9   | 78,392  | 7.55  |
| 8  | 唐津市   | 9   | 129,544 | 5.87  |
| 8  | 呉市    | 9   | 239,894 | 4.54  |
| 8  | 真庭市   | 9   | 49,987  | 7.40  |
| 14 | 松江市   | 9   | 205,823 | 4.51  |
| 14 | 鳥取市   | 9   | 194,225 | 4.76  |
| 14 | 長浜市   | 9   | 121,272 | 4.82  |
| 14 | 登米市   | 9   | 85,304  | 5.79  |

- 合併自治体の中には、もう一つ問題を根深くする要素があります。それは、多くの自治体が合併していること。**弘前市は3つの自治体が合併**
- 人口規模との比較では、合併した市町村数が多いほど、より多くのハコモノを持っている傾向があります。
- これは、ダブル、トリプル程度では済まないということ。そして、合併算定替えや特例債の恩恵が切れると...



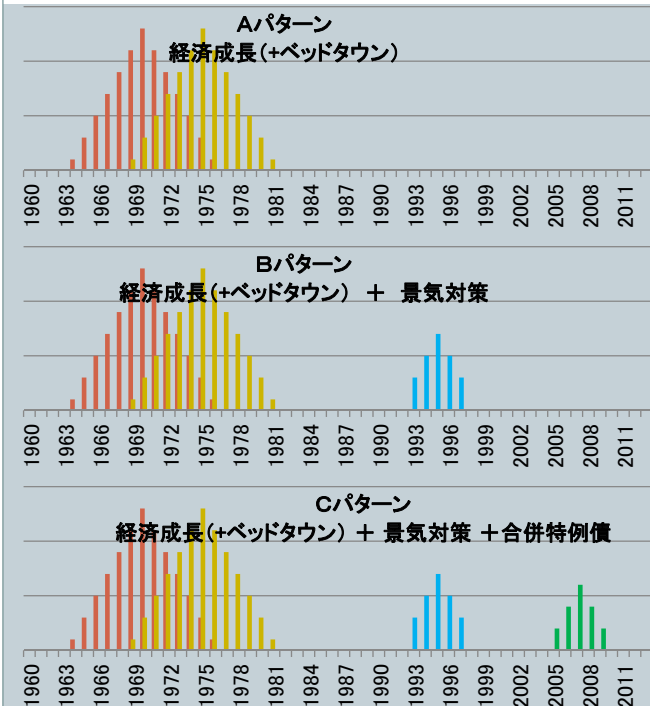
青森県市町村FM研修会配付資料

# あなたの街はどのパターン？

—各自治体の公共施設白書から見てくるハコモノ整備の基本パターン—



20



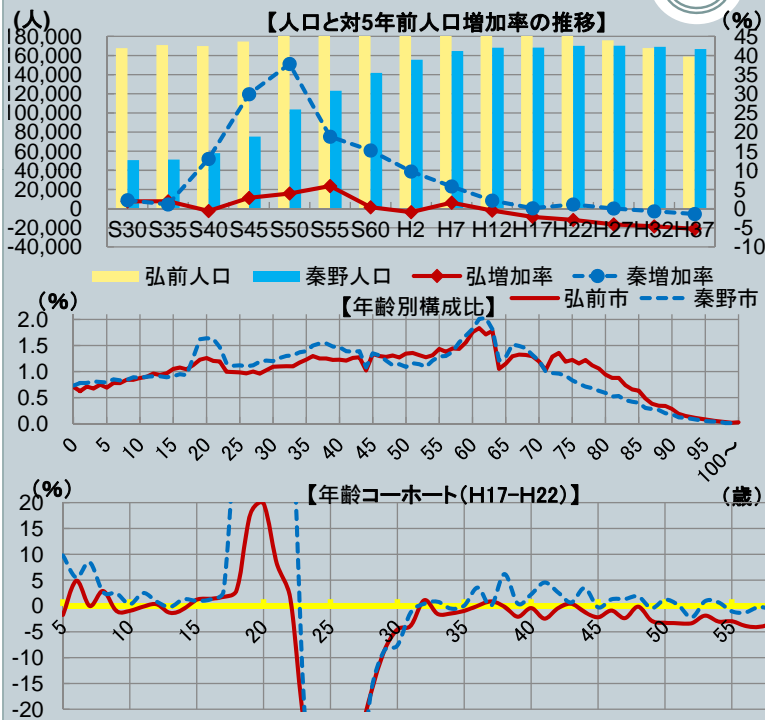
- **Aは、日本のハコモノ整備の基本パターン**
- 高度経済成長から続く経済成長、人口増加により、全国で一斉にハコモノを整備
- 赤は、東京、大阪などの大都市。黄は、その周辺のベッドタウン。ただし、地方部でも赤パターンは多い。このパターンは、老朽化が顕著。より早い取り組みが必要
- **Bは、Aにバブル崩壊後の景気対策によるハコモノ整備が加わったもの。地方に多いパターン**
- **Cは、Bに平成の大合併による合併特例債を活用したハコモノ整備が加わったもの。**
- **B、Cともに、新たに整備したハコモノが、経済成長期に整備したハコモノの建替えて造ったのであれば、更新問題の症状を軽くするが、多くは、新規整備では？**
- **BやCは、更新問題が繰り返してきます。また、安易に長寿命化に頼ろうとすれば、後世代の負担をさらに重くすることも...**

青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市と比べてみました① -弘前市編-



21



- 秦野市は、ベッドタウンとして昭和40～50年代に人口が急増→ハコモノ建設ラッシュ
- 弘前市に急増期はみられないが、施設の老朽化の度合いは？
- 両市ともに、この先は人口減少を予測。両市の年齢3区分の割合は似ていますが、弘前市は、老年人口率が高い。
- H17～22の動きをみると、秦野市は、子育て世代が流入(ただし、一時的)。弘前市は、30代以上の流入がほとんどみられない。
- 弘前市も、更新問題への対応は待ったなしの状態では…

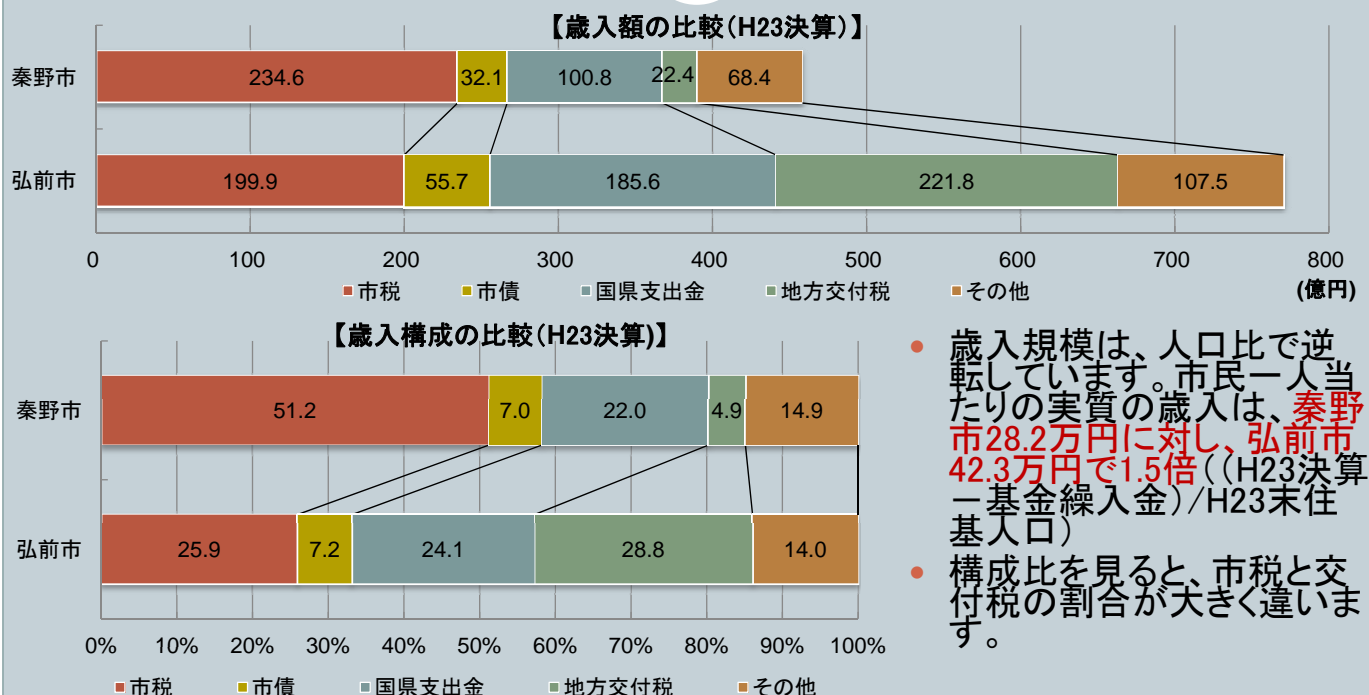
| H22国調   | 秦野市 (対H17) | 弘前市 (対H17) |
|---------|------------|------------|
| 年少人口率   | 12.6%      | 12.0%      |
|         | △ 0.5%     | △ 1.2%     |
| 生産年齢人口率 | 67.0%      | 62.4%      |
|         | △ 4.1%     | △ 1.5%     |
| 老年人口率   | 20.4%      | 25.6%      |
|         | 4.7%       | 2.7%       |

青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市と比べてみました② -弘前市編-



22



- 歳入規模は、人口比で逆転しています。市民一人当たりの実質の歳入は、秦野市28.2万円に対し、弘前市42.3万円です。1.5倍((H23決算-基金繰入金)/H23末住基人口)
- 構成比を見ると、市税と交付税の割合が大きく違います。

青森県市町村FM研修会配付資料

## 秦野市と比べてみました③ —弘前市編—



23

|                           | 弘前市                        | 秦野市                        |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 住基人口(H23末)                | 181,622人                   | 162,364人                   |
| 可住地面積                     | 281.07km <sup>2</sup>      | 49.26km <sup>2</sup>       |
| 可住地人口密度                   | 646人/km <sup>2</sup>       | 3,296人/km <sup>2</sup>     |
| 小学校                       | 37                         | 13                         |
| 中学校                       | 16                         | 9                          |
| 幼稚園                       | 1                          | 14                         |
| 保育園                       | 4                          | 5                          |
| 公民館                       | 15                         | 11                         |
| 市営住宅                      | 1,880戸                     | 257戸                       |
| ハコモノ<br>(H23決算:行財)        | 685,804m <sup>2</sup>      | 336,523m <sup>2</sup>      |
| <b>一人当<br/>(H23末住基人口)</b> | <b>3.78m<sup>2</sup>/人</b> | <b>2.07m<sup>2</sup>/人</b> |
| H23経常収支比率<br>(臨財債除く)      | 93.9%<br>(100.5%)          | 90.1%<br>(97.4%)           |

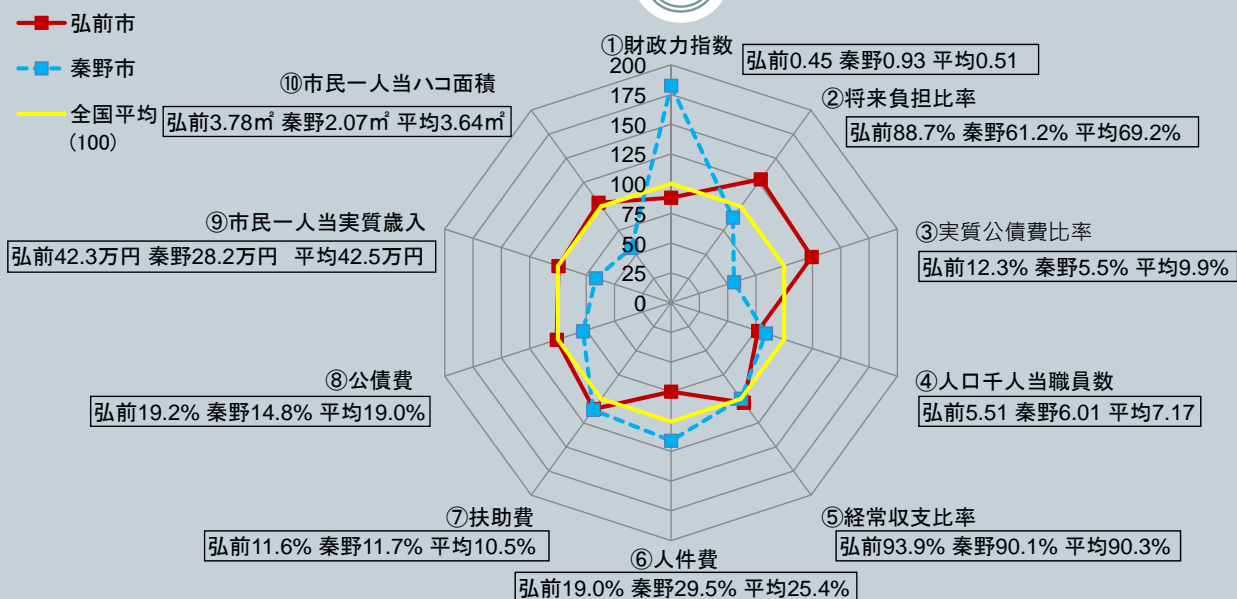
青森県市町村FM研修会配付資料

- 弘前市の市民一人当たりの建物面積は、秦野市の1.83倍。市民一人当たりの歳入が1.5倍あっても、これでは秦野市以上に...
- ハコモノ面積は、人口との相関に加え、行政区域の面積とも相関が現れます(特に学校)
- 弘前市の可住地人口密度は、秦野市の20%。人口は1.1倍でもハコモノ面積が多くなることは仕方のないことです。
- しかし、経常収支比率も秦野市とともに90%を超え、財政の硬直化が進んでいます。できるだけ早い手当が必要です。

## 秦野市と比べてみました④ —弘前市編—



24



- 秦野市のレーダーチャートは「市長の涙」型。都市部の自治体に多い形ですが、40年間で346億円の財源不足が起きると試算し、ハコモノを31%削減する目標を立てました。弘前市は「豆型」、借金の比率が高い自治体に多い形です。

青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市と比べてみました⑤ -弘前市編-



- 秦野市が全国的に見ても最低レベルであることがお解りいただけと思いますが、その秦野市でも危機が訪れます。弘前市も、相当な危機感を持つ必要があることがおわかりいただけだと思います。

| 項目<br>市名 | 少なさランキング<br>(1742自治体中) | 対人口での<br>近似値との比較 | 対人口密度での<br>近似値との比較 | 人口が少ないのに<br>ハコモノが少ない<br>自治体 | 人口密度が低いのに<br>ハコモノが少ない<br>自治体 | 危機度ランキング<br>(1742自治体中) |
|----------|------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------|
| 弘前市      | 558位                   | ☹️               | 😊                  | 439                         | 64                           | 1,169位                 |
| 秦野市      | 84位                    | 😊                | 😊                  | 48                          | 18                           | 1,498位                 |

- 近似値(※)と比べてみると...

| 住民一人当<br>ハコモノ面積 | 3.78㎡/人  | 近似値     | 面積差      | 負担差      | 年平均             |
|-----------------|----------|---------|----------|----------|-----------------|
| 人口              | 181,622人 | 2.53㎡/人 | 1.25㎡/人  | 905億円    | 15.1 ~ 18.1億円   |
| 人口密度            | 646人/km2 | 5.21㎡/人 | △1.43㎡/人 | △1,040億円 | △17.3 ~ △20.8億円 |

なお、歳入に含まれている  
国県支出金、  
地方債や基  
金残高を加  
味すると、削  
減量は  
49.4%に、危  
機度ランキン  
グは730位に  
上がります！

- また、秦野市の財源不足(346億円/16.2万人≒21.4万円/人)から試算すると...

$$21.4 \text{万円/人} \times 18.1 \text{万人} \times \frac{3.78 \text{㎡}}{2.07 \text{㎡}} \times \frac{28.2 \text{万円/人}}{42.3 \text{万円/人}} = \text{40年間で } 472 \text{億円} \text{ が不足?}$$

(26.1万円/人 : 11.8億円/年)

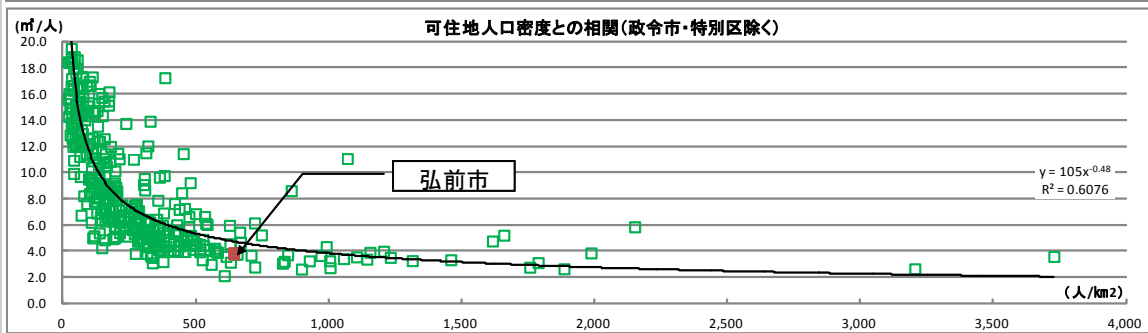
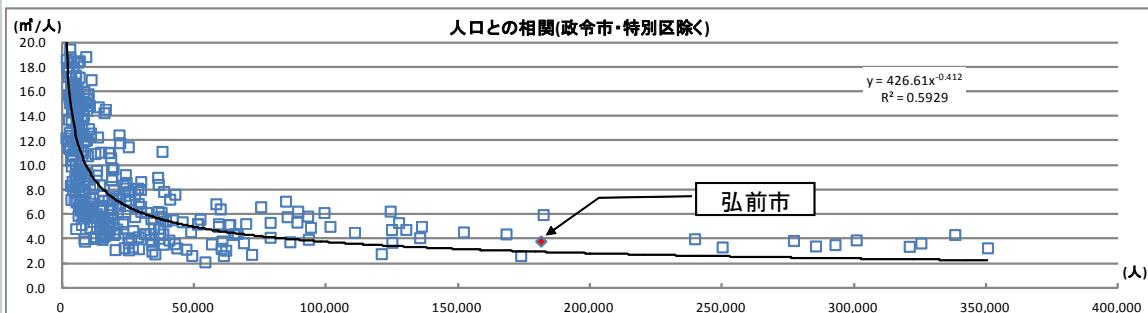
秦野市が31.3%削減ということは...  $\frac{26.1 \text{万円/人}}{21.4 \text{万円/人}} \times 31.3\% = 38.1\%$  を削減?

※ 近似値: 全国の1699自治体(政令市・特別区除く)の人口及び可住地人口密度とハコモノ面積の相関を表す散布図に表れる累乗近似曲線から得られる値  
青森県市町村FM研修会配付資料

## 参考までに... 東北地方の自治体の状況



| 北海道 (178) | 青森 (40) | 岩手 (33) | 宮城 (34) | 秋田 (25) | 山形 (35) | 福島 (59) |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 7.79㎡/人   | 5.09㎡/人 | 5.09㎡/人 | 4.35㎡/人 | 5.47㎡/人 | 4.43㎡/人 | 4.71㎡/人 |





# 第二部

27

## 公共施設更新問題への対応は、 施設白書から

青森県市町村FM研修会配付資料

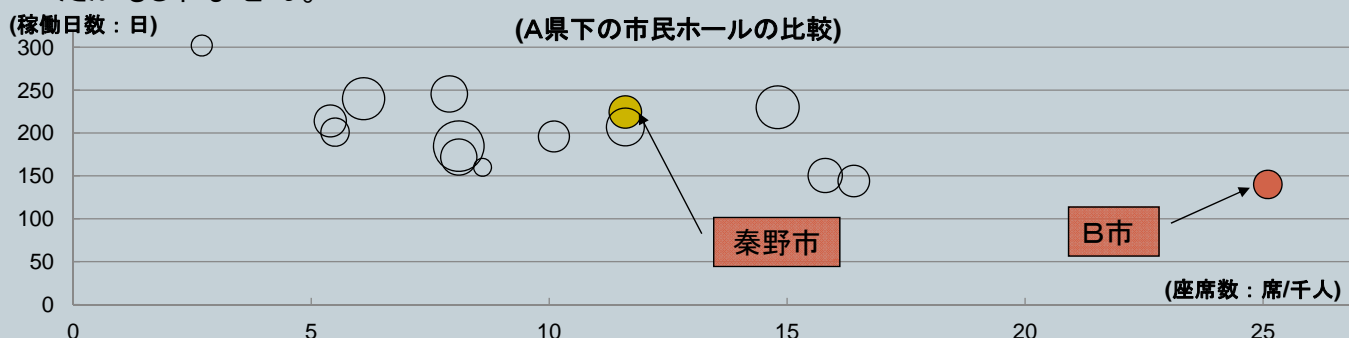


### 時限バクダンの爆発を防ぐために —こんな事例がありました—



28

- 「公共施設更新問題は、自治体財政が抱える時限バクダンです！」(神奈川大学南教授)
- 更新問題は、どの自治体にも起こります。できるだけ早く対策に手をつけなければ、市民にも行政にも大きな痛みを与えます。
- 例えば、A県B市で起こった更新問題に関連する事例です。この市は企業城下町で、リーマンショック後の法人税収大幅減に対応するため市民ホールの休止を発表しましたが、市民の反発を受けて撤回し、ホールの設備更新先送りや職員削減に加え、人勸以上の職員給与削減や議員報酬の削減で当面存続としました。しかし、次の選挙で市長は落選。現在は、自主事業によるコンサートも行われていません・・・
- もし、下図のような情報を、市民が白書などで前もって知っていたとしたら、違う結果になっていたかもしれません。



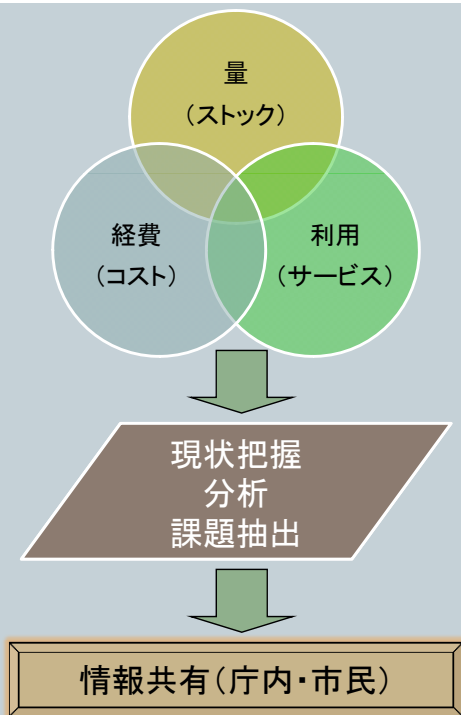
青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市公共施設白書の作成・・・①

—なぜ白書を創ったのか—



29



- 公共施設の将来の姿を考えるのに、公共施設の全体像(何がある?どれだけある?いくらかかる?)を誰も知らない。
- 職員も自分の担当する施設のことぐらいしかわからない(これでは、市民はなおさらわからない)
- この状態で計画を作っても、単なる抽象的な行政論の市民への押し付けになり、理解は得られない。
- 公共施設の必要性は誰が決めるのか。まず、全体像を捉え、課題とともに市民に公開する必要がある。そして、全庁的な取り組みとなるため、庁内の共通認識も形成しておかなければならない。
- そのため必要となるのが公共施設を量(ストック)、経費(コスト)、利用状況(サービス)の三つの視点でとらえ、現状と課題を明らかにする「施設白書」である。

青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市公共施設白書の作成・・・②

—白書の特徴—



30

秦野市公共施設白書  
— 秦野市施設管理センターに託して作成 —

【本編】



平成21年(2009年)10月  
秦野市

秦野市公共施設白書  
— 施設別解説編 —

【施設別解説編】



平成21年(2009年)10月  
秦野市

- 道路や上下水道設備等を除くすべての公共施設(457施設(うちハコモノ223施設))・土地面積168万㎡・建物面積33万㎡、294棟)の現状をとらえ、課題とともに、所管の枠を超えて横断的に比較
- 「本編」(204頁)と「施設別解説編」(292頁)の2部で構成
- 自前で作成した結果、画一的ではない本市独自の視点での現状分析と課題を抽出
- 人件費までとらえた利用者一人当たりのコスト、施設の稼働率、県下各市との比較など、公開の機会が少なかった情報を掲載
- 行政に都合の悪い情報も、利用者に都合の悪い情報も、包み隠さず全てをお見せしています。
- 平成25年5月、平成24年度改訂版を発行
- 常に新しい情報を発信し続け、庁内や市民の危機感が薄れないようにしなければならない。

秦野市公共施設白書  
— 平成24年度改訂版 —



平成25年(2013年)5月  
秦野市

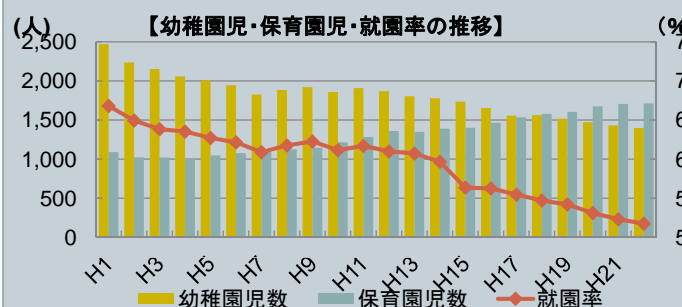
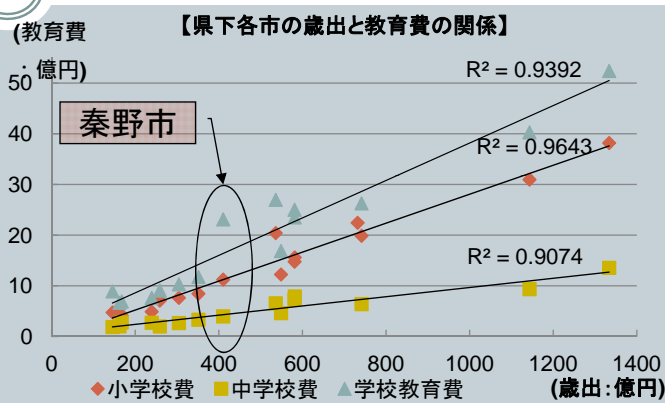
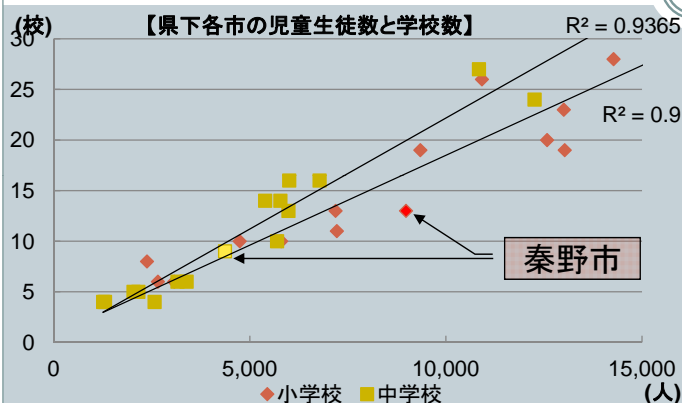
青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## ー量(ストック)からー



31



- 小中学校数は、県下の標準以下
- 小中学校費は、財政規模に応じた支出。しかし、**公立幼稚園14園を加えた学校教育費全体では、財政規模を大きく超える支出。**
- **にもかかわらず、減り続ける公立幼稚園児**

青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## ー経費(コスト)から①ー



32

| 順位 | コストが高い施設     |               |          | コストが低い施設     |               |          |
|----|--------------|---------------|----------|--------------|---------------|----------|
|    | 施設名          | 金額<br>(円/人・日) | アン<br>結果 | 施設名          | 金額<br>(円/人・日) | アン<br>結果 |
| 1  | 自然観察の森・緑水庵   | 2,195         | —        | 鶴巻温泉弘法の里湯    | △275          | 8        |
| 2  | 市民活動サポートセンター | 2,112         | —        | 渋沢駅北口駐車場     | △210          | —        |
| 3  | 表丹沢野外活動センター  | 1,532         | 11       | 片町駐車場        | △60           | —        |
| 4  | 里山ふれあいセンター   | 1,401         | 19       | 秦野駅北口自転車駐車場  | △25           | —        |
| 5  | はだのこども館      | 1,229         | 20       | 交通公園         | 58            | —        |
| 6  | 文化会館         | 1,057         | 3        | テクノスポーツ広場    | 59            | —        |
| 7  | くずはの家        | 1,051         | 13       | 寺山スポーツ広場     | 85            | —        |
| 8  | 渋沢児童館        | 1,013         | 9        | 老人いこいの家ほりかわ荘 | 103           | —        |
| 9  | 上公民館         | 924           | 5        | 老人いこいの家すずはり荘 | 109           | —        |
| 10 | 谷戸児童館        | 830           | 9        | 老人いこいの家かわじ荘  | 110           | —        |
| 11 | 図書館          | 819           | 1        | 田原ふるさと公園     | 110           | 12       |

- 管理運営費が**使用料で賄えるのは4施設だけ**(H19)だが、どれも**公設公営である必要性は薄い施設**
- 多くの自治体にある**市民ホール、図書館は、市民が考える優先的に維持すべき施設の上位だが、コストも高い。**

青森県市町村FM研修会配付資料

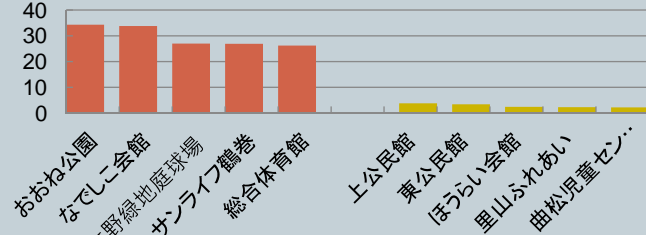
# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## —経費(コスト)から②—



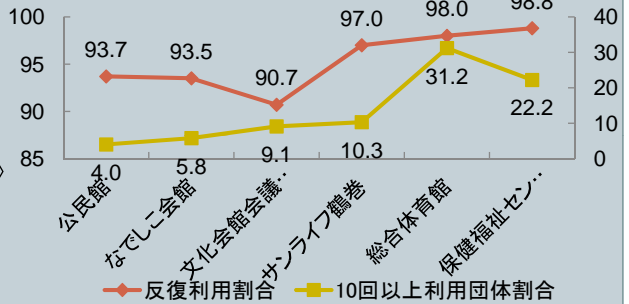
33

【管理運営費に占める使用料収入の割合】

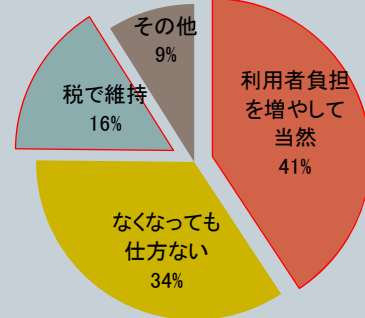


- 受益者負担割合は、最も高くても1/3
- 低い施設は5%未満でその差は10倍以上
- 税負担の公平性は？

(利用:%) 【3か月間の施設の反復利用の状況】 (団体:%)



【利用者の負担に関するアンケート:n=302】



- 公共施設の利用者は固定化している。
- **施設維持のためには利用者負担を増やすべきと考える人は、税で維持すべきと考える人の2.5倍**
- 進まない使用料の見直し。有権者は、やって当然と思うことをやっても積極的に評価してくれないが、自分たちがこうむる不利益に対しては敏感な反応を示す。
- サイレント・マジョリティの結果責任？

青森県市町村FM研修会配付資料

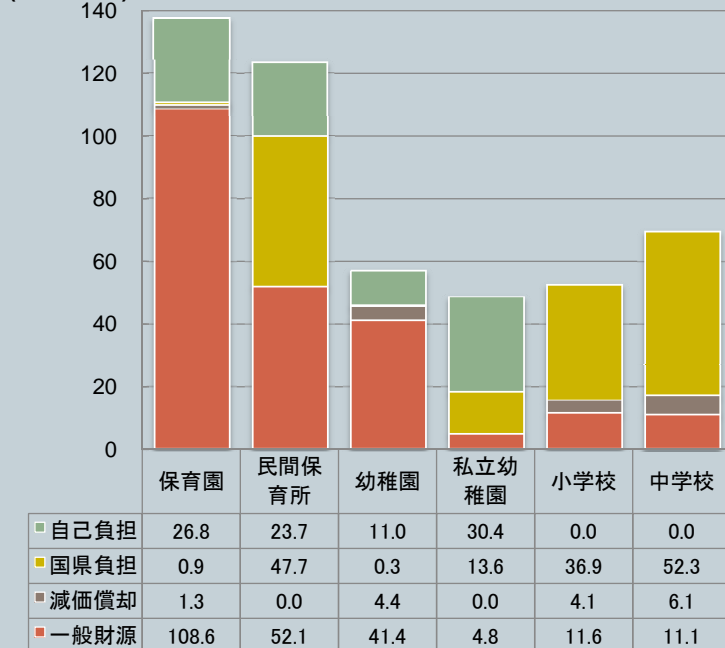
# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## —経費(コスト)から③—



34

【学校等のコスト】



### 学校等の年間コスト

- 保育園
  - 公138万円/人(うち保育料25万円)
  - 民124万円/人(うち保育料24万円)
- 幼稚園
  - 公57万円/人(うち保育料11万円)
  - 民49万円/人(うち保育料30万円)
- 小学校53万円/人
- 中学校70万円/人
- 5歳から幼稚園で中学校卒業まで **570(民幼)~620万円の税負担**
- 1歳から保育園で中学校卒業まで **1,130(民保)~1,210万円の税負担**
- 県立高校3年間を加えれば、一人の子どもに900万円~1,500万円の税金が必要に

青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## ー利用状況(サービス)から①ー



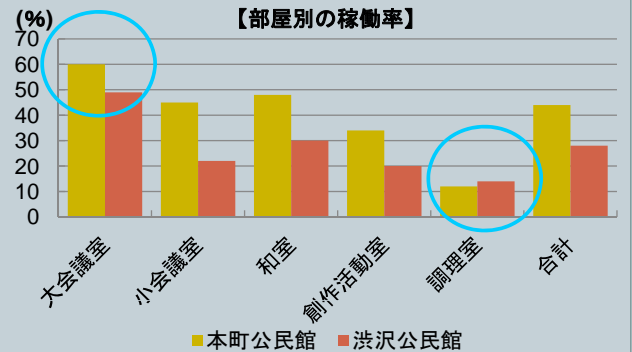
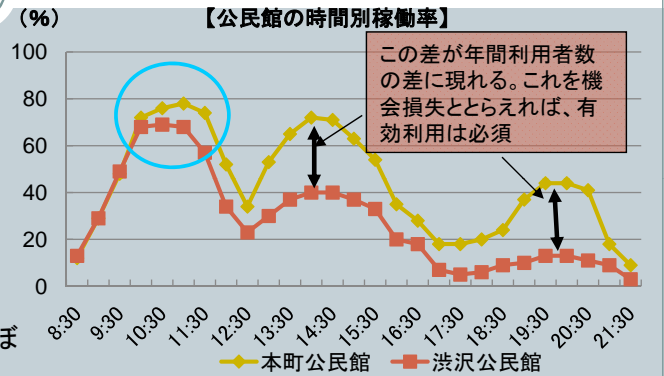
35

| 館名    | 利用者数    | 稼働率 |
|-------|---------|-----|
| 本町公民館 | 80,695人 | 44% |
| 渋沢公民館 | 29,718人 | 28% |

渋沢公民館は、統廃合の候補か？  
公民館が足りないという声は多いが、なぜ？  
稼働状況を詳細に見ると・・・

- ピーク時間の利用状況は、利用者が多くても少なくてもほぼ同じ。絶対値の比較だけでは、判断を誤る。
- 利用者が使用したい時間や部屋は、ほぼ同じ。これが施設の不足感を生む。大会議室の分割など、工夫次第で不足感は緩和できる。
- 一律に同じような部屋を設けるが、稼働率の低い部屋は同じ。このまま「もんだ族」【注】の発想のままでいいのか？

注:「もんだ族」とは、「〇〇とはそういうもんだ」という発想から抜け出せない公務員のことを言います。そして、最近現れはじめた「なんだ族」、計画実行に対し「ここは〇〇なんだ」と抵抗します。



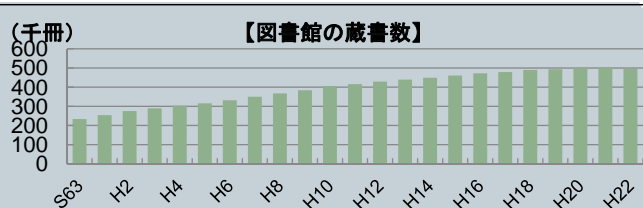
青森県市町村FM研修会配付資料

# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## ー利用状況(サービス)から②ー

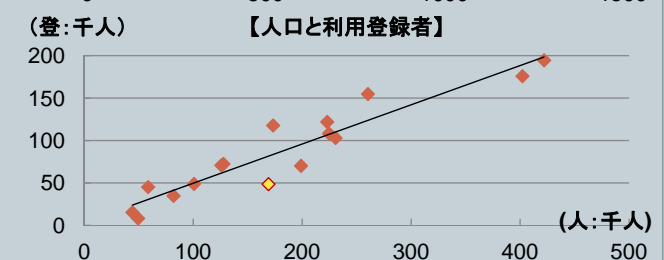
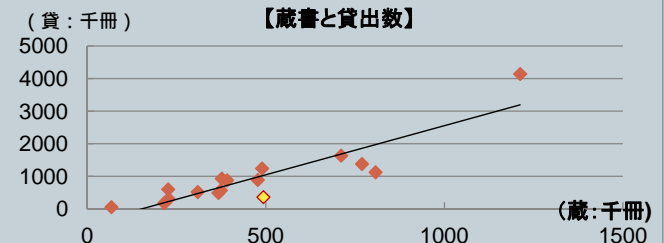
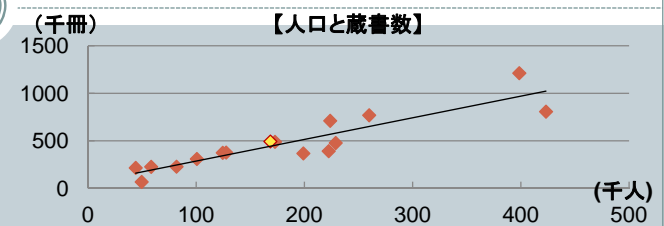


36



増え続ける図書館の蔵書  
アンケートでも優先的に維持する施設第1位  
司書からは蔵書庫の増築要求が・・・

- 蔵書は人口と比べても少なくはない。しかし、貸出数は、蔵書数に応じた数ではない。
- 理由は、人口に応じた利用登録者がいないことにある。現に貸出数は、利用登録者に見合った数にある。
- その原因は、秦野市の図書館が、駅からの徒歩圏にない場所にあることでは・・・
- 市民が高齢化していくのに、このまま蔵書の充実を図っても、登録者は増えない(≠蔵書が活用されない)のでは？
- 考えるべきは、蔵書庫の建設よりも分館機能の充実や配本サービスの充実では？



青森県市町村FM研修会配付資料

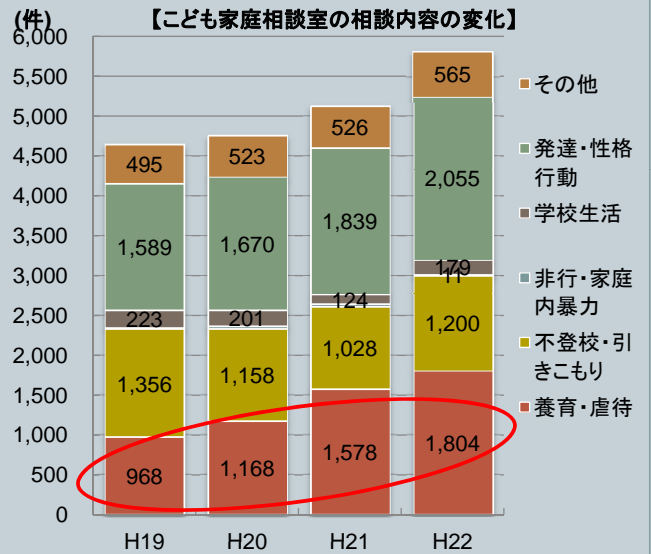
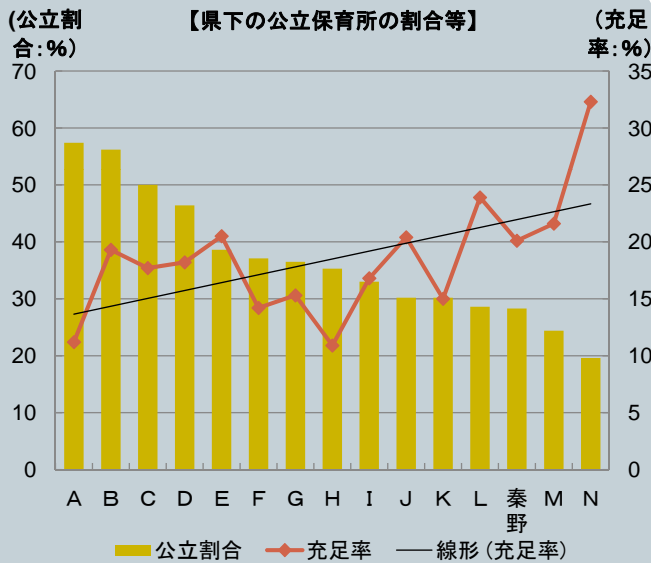


# 秦野市の公共施設の課題(白書より)

## —利用状況(サービス)から③—



37



- 公立保育所の割合が高いほど、市全体の保育所定数を増やせない傾向があるのでは？
- 公設公営にこだわることにより、サービス低下を招いているのでは？

- 増え続ける子どもや家庭に関する相談。中でも養育・虐待に関する相談が急増。減らすどころか増やさなければならない大事な機能も。
- それでも、解決できない理由は...

青森県市町村FM研修会配付資料

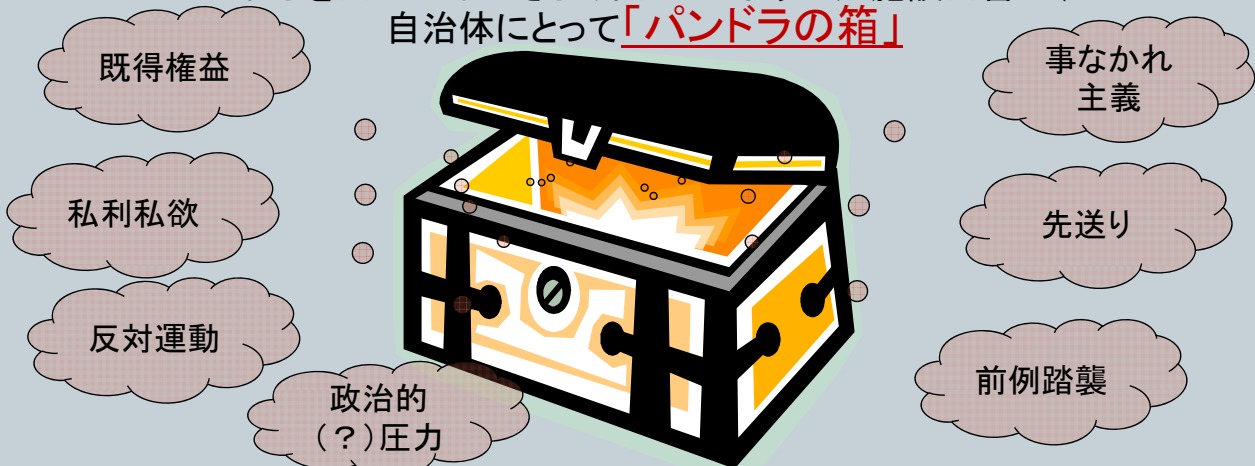
# 公共施設白書のまとめ

## — 白書とは何であったか... —



38

職員が漠然と気がついていたこと、  
多くの市民が知らなかったこと、  
これらを白日の下にさらけ出してしまう公共施設白書は、  
自治体にとって「パンドラの箱」

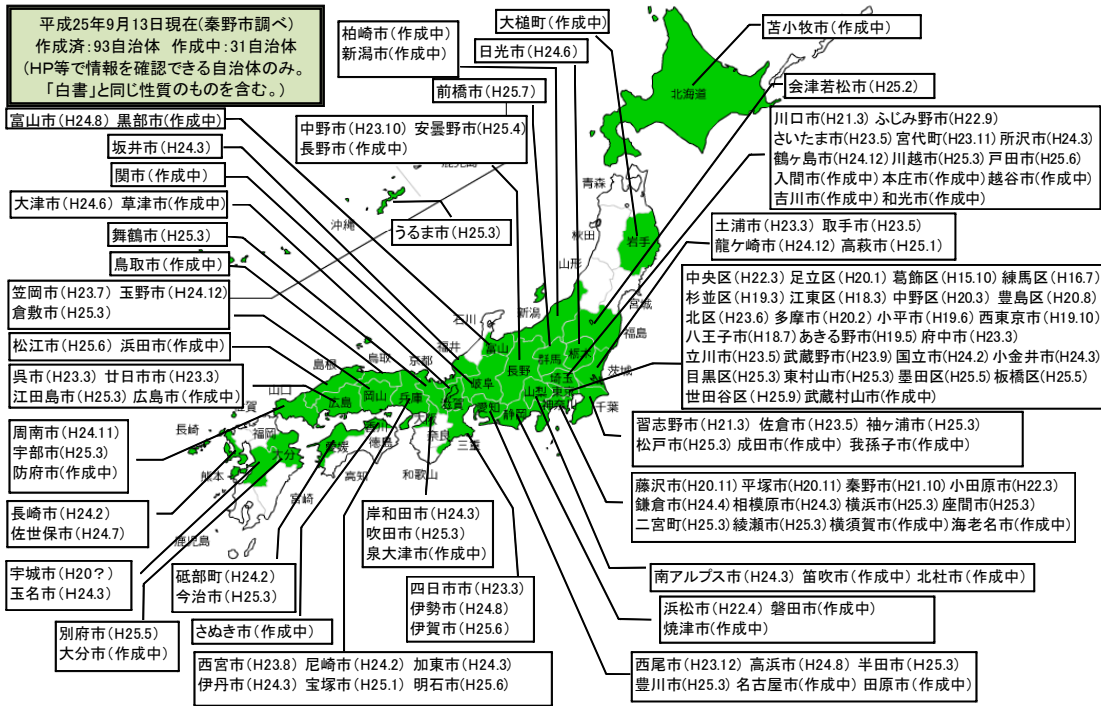


嫌なものばかり出てきますが、最後には「希望」が出てくるはず。  
その「希望」をかなえることができるのは... 第三部へ続く

青森県市町村FM研修会配付資料

# パンドラの箱を開けた勇氣ある自治体は..

参考: 白書作成自治体



- 当然、「寝た子を起こすな」というような片内の反発があります。
- しかし、子の将来を思うなら、どんなに泣かれようが起きてください。ここでひるんでいては、公共施設更新問題と向き合うことはできません。



## 第三部

# 更新問題を解決するため 方針と計画を創ろう

# 白書公表に続き、方針・計画の検討開始



41

- **白書作成を目標にしないでください。**ここで止まってしまうと、将来の危機を知らせるだけで対策を行わないという無責任な状態になってしまいます。**白書は過程です。作ったらずぐに、次のステップに進む必要があります。**
- 白書公表の2月後の平成21年12月、専門家8名で組織する検討委員会(委員長:根本祐二東洋大学経済学部教授)を設置し、方針と計画の検討開始
- 委員会のポリシーは、「**すべてをオープンに**」、「**将来の秦野市民に対して責任ある議論を**」
- 計画に記載した「現状と課題」と、施設白書に記載されている「現状と課題」はほぼ同じ。計画の内容は、この課題を解決するためのものになっています。秦野市の目標が「白書作成」ではなく、計画の策定であったことの現れです。

公共施設白書  
【現状と課題】

方針で目標設定

計画で課題解決

床面積の抑制・削減  
管理運営費の削減

優先施設更新  
予防保全等の財源確保

青森県市町村FM研修会配付資料

# H22.10 まず、再配置の方針を作りました



42

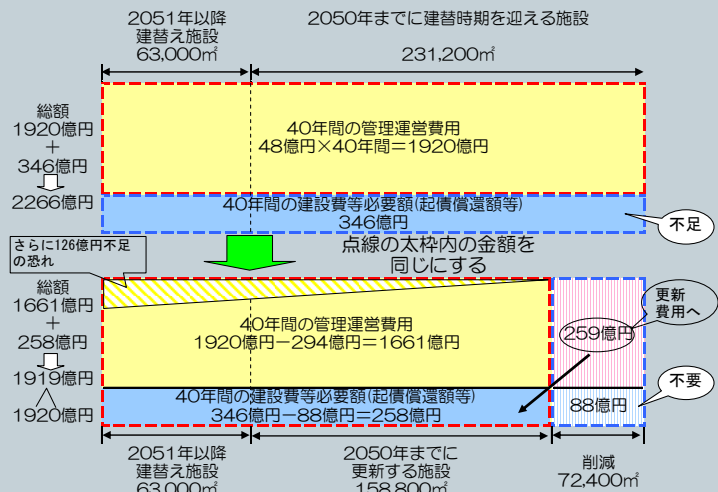
## 秦野市公共施設の再配置に関する方針

“未来につなぐ市民力と職員力のたすき”



平成 22 年(2010 年)10 月  
秦野市

- 検討委員会からの提言「ハコに頼らない新しい公共サービスを！」(H22. 6)をほぼ踏襲
- **副題「未来につなぐ市民力と職員力のたすき」**
- 「**駅伝のたすき**」(未来に引き継ぐ)と「**たすきがけ**」(市民と行政が力を合わせる)の二つの意味を込めました。



青森県市町村FM研修会配付資料

## 再配置に関する4つの方針

### 方針1 基本方針



43

- ① 原則として、新規の公共施設(ハコモノ)は建設しない。建設する場合は、更新予定施設の更新を同面積(コスト)だけ取りやめる。
- ② 現在ある公共施設(ハコモノ)の更新は、できる限り機能を維持する方策を講じながら、優先順位を付けたうえで大幅に圧縮する。
- ③ 優先度の低い公共施設(ハコモノ)は、すべて統廃合の対象とし、跡地は賃貸、売却によって、優先する施設整備のために充てる。
- ④ 公共施設(ハコモノ)は、一元的なマネジメントを行う。

## 再配置に関する4つの方針

### 方針2 施設更新の優先度



44

- 施設機能更新の優先順位は、右表のとおりとしました。
- 「最優先」は、自治体運営上最も重要な機能だけとしました。(これは、各自治体の事情によって考え方は異なってくる。例: 病院、ごみ焼却場なども優先順位が高くなるのでは?)
- 優先するといっても、ハコの維持を優先するものではありません。機能の維持を優先するという意味です。

| 優先度 | 施設の機能                              |
|-----|------------------------------------|
| 最優先 | 義務教育                               |
|     | 子育て支援                              |
|     | 行政事務スペース                           |
| 優先  | 財源の裏づけを得たうえで、アンケート結果などの客観的評価に基づき決定 |
| その他 | 上記以外                               |

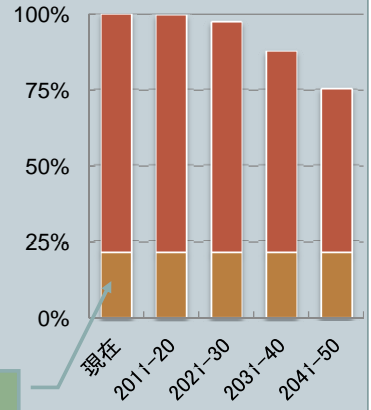
# 再配置に関する4つの方針

## 方針3 数値目標



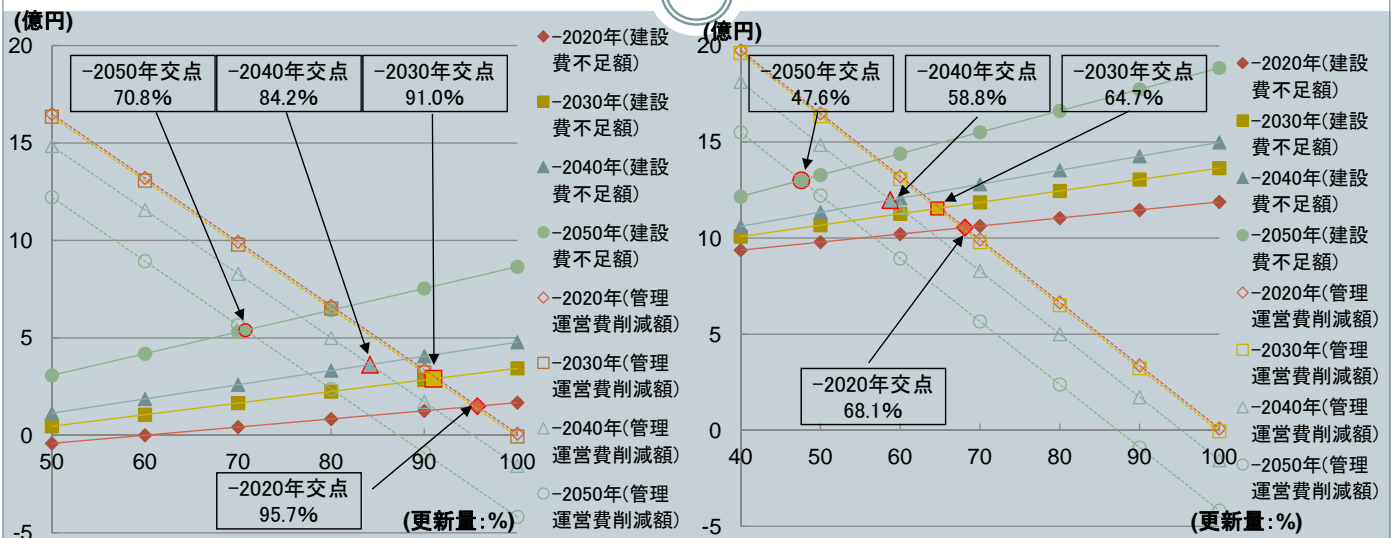
- 40年かけて72,400㎡、更新の対象となる施設面積の約31%を減らし、346億円の財源不足を解消
- 最初の10年では、わずか0.6%の削減。これだけ余裕をもてるのは、取組みが早いからこそです。
- それでも、小中学校以外で残せるのは39,700㎡。庁舎、文化会館、図書館、公民館、温水プールで35,700㎡、幼稚園、保育園を加えればオーバー。これが「公共施設更新問題」の現実です。

|     |    | 2011-20 | 2021-30 | 2031-40 | 2041-50 | 合計      |
|-----|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 学 校 | 面積 | △900㎡   | 1,400㎡  | 15,200㎡ | 26,500㎡ | 42,200㎡ |
|     | 割合 | △0.5%   | 0.9%    | 9.4%    | 16.5%   | 26.2%   |
| その他 | 面積 | 2,200㎡  | 5,100㎡  | 13,300㎡ | 9,600㎡  | 30,200㎡ |
|     | 割合 | 3.2%    | 7.3%    | 19.0%   | 13.7%   | 43.2%   |
| 合 計 | 面積 | 1,300㎡  | 6,500㎡  | 28,500㎡ | 36,100㎡ | 72,400㎡ |
|     | 割合 | 0.6%    | 2.8%    | 12.3%   | 15.6%   | 31.3%   |



41年目以降更新施設を加えると、ハコモノは現在の4分の3に縮小

# 目標値はどのように計算したのか？



- 目標値は、義務教育施設の維持を優先して更新量を90、80、70、60、50%とした場合の更新費用不足額と管理運営費削減額(余剰額)からシミュレーション。両者の一致する点の更新量を目安とし、優先順位に従った実態を重ね合わせて決定
- 抽象的な行政論や理屈ではありません。秦野市の方針は、計算結果です。
- ハコモノ改革で道路・橋りょうの更新費用を賄えるかという試算結果(右図)は、「2050年には50%以上を削減」=「義務教育の必要量維持不可能」
- このことが意味するのは、インフラ更新問題に対応するためには、土木工事は無駄の象徴、後回しのような感覚を捨て、医療や介護、子育て支援と同格ととらえる歳出優先順位の大転換が必要ということでは。



# 再配置に関する4つの方針

## 方針4 再配置の視点



47

- 5つの視点で再配置を進めます。

「備えあれば  
憂いなし」

「三人寄れば  
文殊の知恵」

「三方  
一両得」

「無い袖は  
振れぬ」

「転ばぬ  
先の杖」

視点1

将来を見据えた  
施設配置を進  
めます

視点2

市民の力、地域  
の力による再配  
置を進めます

視点3

多機能化等によ  
るサービス向上  
と戦略的経営を  
進めます

視点4

効率的・効果的  
な管理運営を  
進めます

視点5

計画的な施設  
整備を進めま  
す

キーワード

「施設と機能の  
分離」

キーワード

積極的な「施設  
情報の発信」

キーワード

「複合化」による  
「共用面積削  
減」

キーワード

「公民連携」と  
適切な「マネジ  
メント」

キーワード

「スケルトン方  
式」による建替  
えなど

青森県市町村FM研修会配付資料

# 長寿命化や予防保全等の取組みは？

— 秦野市がいばらの道を選んだわけは —



48

公共施設マネジメント

企画・政策部門の発意

営繕・管財部門の発意

総量削減・抑制

融合

長寿命化・予防保全

| 年度  | マイナス<br>シーリング | H20を100とし<br>た場合 |
|-----|---------------|------------------|
| H20 | —             | 100.0            |
| H21 | △ 5%          | 95.0             |
| H22 | △ 10%         | 85.5             |
| H23 | △ 5%          | 81.2             |
| H24 | △ 5%          | 77.2             |
| H25 | △ 5%          | 73.3             |

- 当初、総量削減より長寿命化を検討しようとしたことも(市民の痛みが少ない⇒計画しやすい)。しかし、財源はどうするのか。また、更新時期を先送りすれば、より不透明な時代に結論先送り。
- 施設の管理運営費に対し、続くマイナスシーリング。維持補修も十分に行えない中、施設をすべて維持することを前提に、長寿命化等を検討することは非現実的
- 長寿命化したその先は、さらに人口が減少。長寿命化したことによって、子・孫の負担は軽くしても、ひ孫の負担を重くすることも考えられます。
- しかし、これ以上の総量削減に陥らないためにも(可能性としては大いにありえる)、更新予定施設の長寿命化・予防保全を検討。少しでも長く、LCCを安くすることに取り組みます。

青森県市町村FM研修会配付資料

# 視察のメッカ秦野市だからこそ見えた二大失敗例

— いろいろとご意見はあると思いますが… —



49

## その1 「総量を減らさずに長寿命化や長期修繕計画に頼る。」

- ・ 公共施設のライフサイクルコストの大半を占めるのは、ランニングコスト
- ・ 総量を維持したままでは、ランニングコストは減らない。
- ・ 長寿命化でも多くの予算が必要になる。財源の当てはあるのか。
- ・ これができるのは、「財政力が高い」「人口密度が高い(ハコモノが少ない)」「区域が狭い(インフラの負担が少ない)」という条件を満たすほんの一部の自治体のみ。

## その2 「施設評価に頼って総量を減らそうとする。」

- ・ 公共施設はどれも大切。大切だからこそ、税金を使って建設・運営
- ・ 評価の客観的な基準は何か。声の大きい者の勝ちとなり、不公平感が生まれる危険性がある。
- ・ 財政状況などから残せる施設量を計算してみてください。現実には、そう甘くはありません。

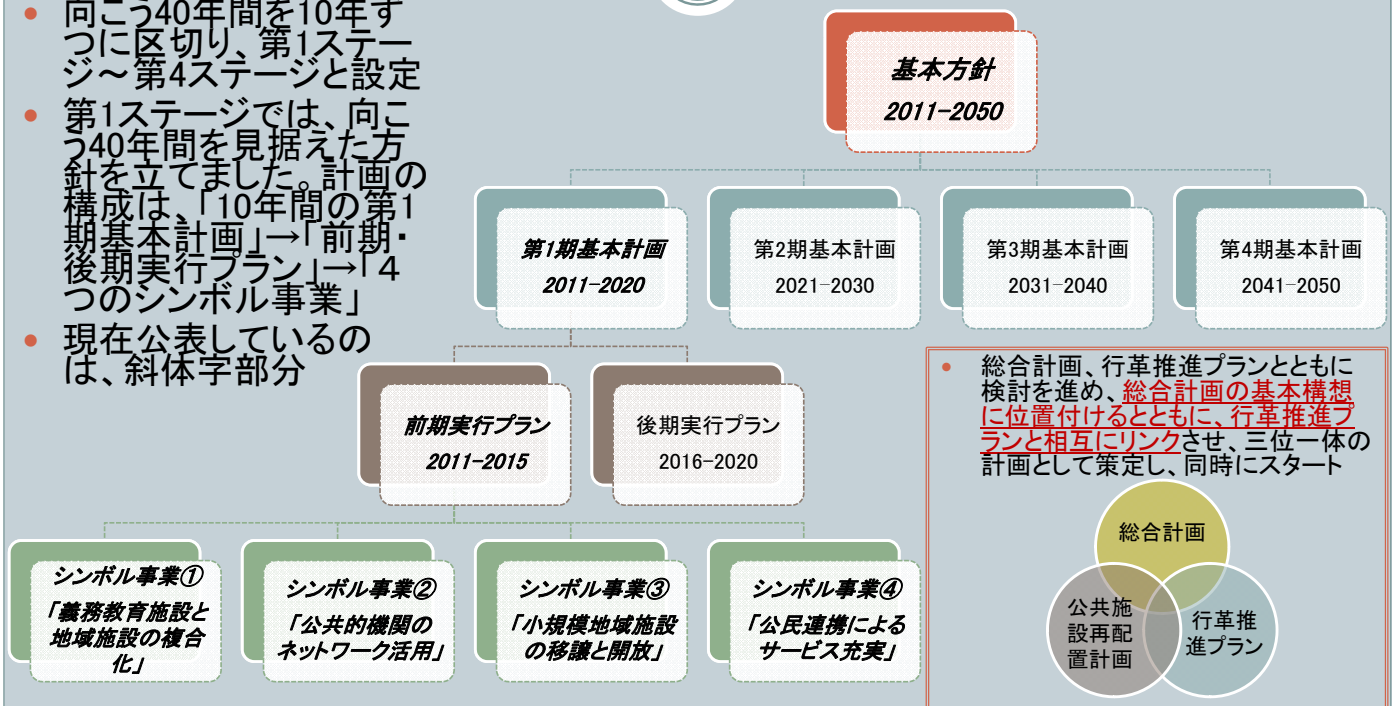
青森県市町村FM研修会配付資料

# H23.3 方針に基づき再配置計画をつくりました



50

- ・ 向こう40年を10年ずつに区切り、第1ステージ～第4ステージと設定
- ・ 第1ステージでは、向こう40年間を見据えた方針を立てました。計画の構成は、「10年間の第1期基本計画」→「前期・後期実行プラン」→「4つのシンボル事業」
- ・ 現在公表しているのは、斜体字部分



青森県市町村FM研修会配付資料



# シンボル事業とは・・・



より安い税の負担 (Money) で、より高いサービス(Value)を実現し、「公共施設の再配置」は、一概にサービスの低下につながるものではないことを市民にアピールするため、前期実行プランの5年間に重点的に取り組む事業です。

|  |                              |   |                                   |
|--|------------------------------|---|-----------------------------------|
| ① 義務教育施設と地域施設の複合化  | ② 公共的機関のネットワーク活用             | ③ 小規模地域施設の移譲と開放   | ④ 公民連携によるサービス充実                   |
| 民間の知恵と力を借りて中学校体育館等と隣接する公民館を複合化し、床面積の効率的利用を図るとともに、サービスを拡充 | 郵便局を保健福祉センター内に誘致し、証明書発行業務を委託 | 児童館や老人いこいの家などの小規模な施設を地域に移譲するとともに、自治会館をサークル活動等に開放するように誘導し、より身近な場所で公共施設の機能を補完 | 知的障害者用施設や一部の幼稚園を民営化し、最小の投資でサービス拡充 |
| 営利法人とのPPP  | 営利法人とのPPP                    | 住民とのPPP   | 非営利法人とのPPP                        |

- **策定当時、公民連携を特に意識して立案したものではないが、公民連携を重視する結果に。このことが示唆するものは・・・**

# H23.4～ 計画を推進しています



- 平成23年4月から「政策部公共施設再配置推進課」に衣更えし、2名増員(1名欠員)。
- 平成23年6月 **副市長が総括責任者となる公共施設再配置計画推進会議設置**
- 推進会議に **4つのプロジェクトチーム** (PT:リーダー・政策部長、構成員・関係部長) と **6つのワーキンググループ** (WG:リーダー・公共施設再配置推進課長、構成員・関係課等の職員) を設置。延べ50人以上の職員がメンバーとなり、計画を進めています。
- でも・・・

**公共施設再配置計画推進会議**  
【総括責任者: 政策部担任副市長】

本省会  
【両副市長・教育長・政策部長・市長室長・財務部長】

|                 |                 |                 |                 |                                |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| シンボル事業①<br>推進PT | シンボル事業②<br>推進PT | シンボル事業③<br>推進PT | シンボル事業④<br>推進PT | 左のほか<br>随時設置                   |
| シンボル事業①<br>調整WG | シンボル事業②<br>調整WG | シンボル事業③<br>調整WG | シンボル事業④<br>調整WG | 「ヒト・モノ・カネ」<br>調整WG<br>施設保全調整WG |

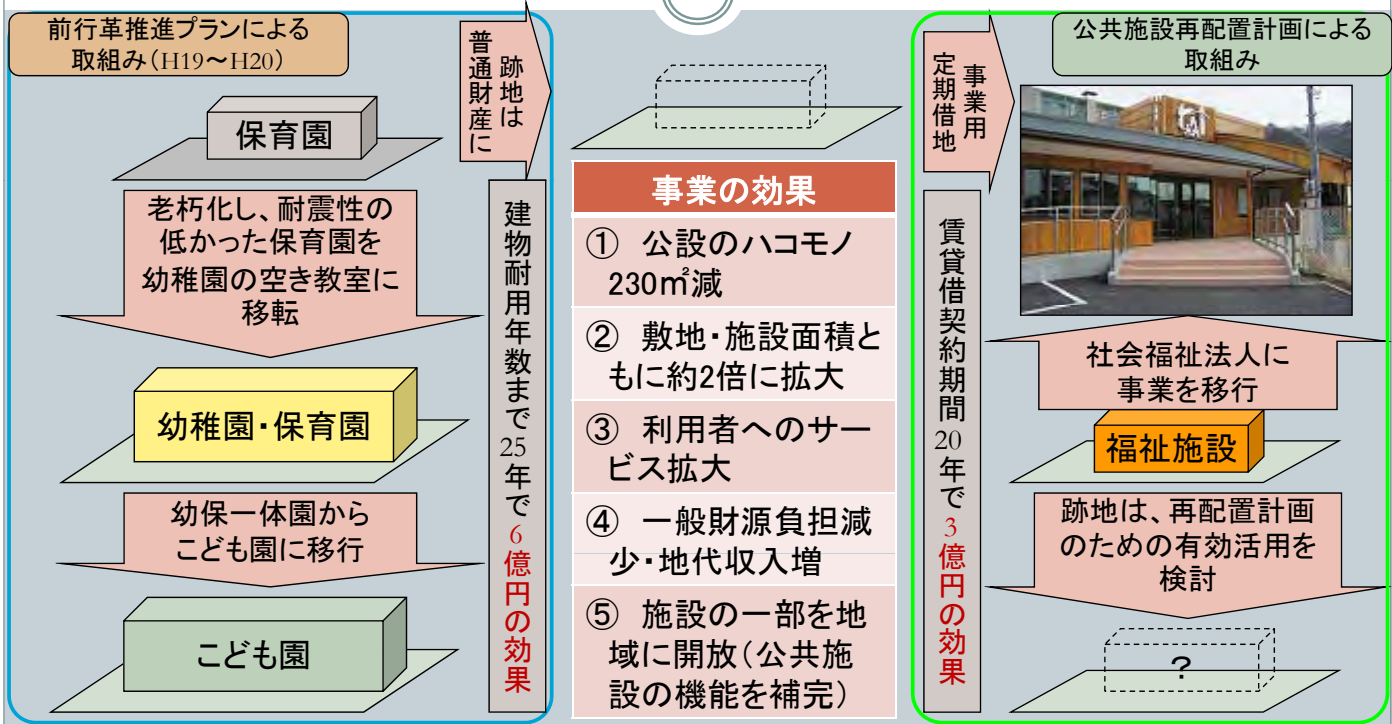


## H24.4 シンボル事業の一つが完成

### —障害者福祉施設の民営化—



55



青森県市町村FM研修会配付資料

## H24.10 シンボル事業の二つ目が完成

### —保健福祉センターへの郵便局誘致—



56

before

after

- 地方自治法に基づく行政財産の貸付制度を採用(普通建物賃貸借)。正当な理由なく3年ごとの更新は拒めない。⇒営業権の担保
- 貸付面積約100㎡
- 直接的効果: 賃料170万円+駐車場使用料30万円=200万円/年
- 住民票等の交付業務は、168円/件の委託料支払い。(連絡所は200円/件のコストがかかる)
- 賃貸料は、基金に積立て
- **住民票等交付業務が公務員以外で行えるのは郵便局員だけ**(全国で600以上の郵便局が交付業務を行っているが、公共施設に新規開局して実施は、珍しいとのこと。)
- 誰もが使いやすい郵便局に
- 成果を検証し、2km圏の連絡所ネットワークを安価で補完⇒高齢化社会が進む中では、徒歩圏に連絡所が理想⇒郵便局活用

青森県市町村FM研修会配付資料



# これも公民連携による公共施設のマネジメント



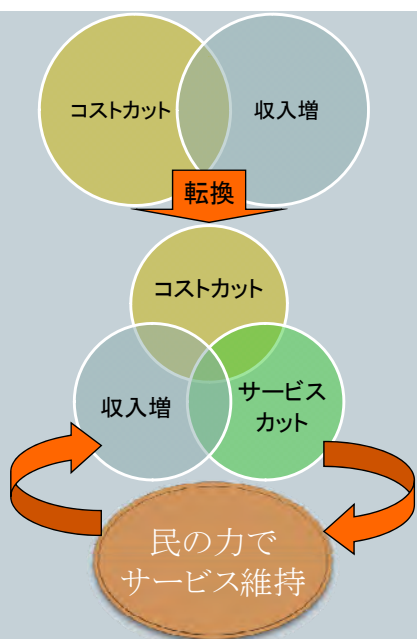
- 秦野市役所の敷地内には、コンビニが建っています。(独立店舗が敷地内に建っているのは、全国で唯一。24時間営業を担保)。建設に当たり、税は投入していない(事業用定期借地で出店者が建設)。総額〇.〇億円の賃料収入は、庁舎の維持補修に充当
- この店では、図書館の図書返却受付、市刊行物や文化会館公演チケットの販売、住民票の受取サービスなどを24時間年中無休で実施
- これも立派な「公民連携(PPP)による公共施設のマネジメント」



青森県市町村FM研修会配付資料

# 公共施設再配置計画と公民連携

## — 従来型行革の限界 —



- 人口増加、経済成長を背景に増大を続けてきた行政サービスを支えるため、失われた20年で行われてきた「コストカット」と「収入増加策」による従来型行革
  - 人口減少と超高齢化で増え続ける国民の負担(社会保険料、消費税など)は増加
  - 職員と予算も減り続け、サービス量を維持していくのは、そろそろ限界。そして、官製ワーキングプアをもたらした公契約の概念
- 「選択と集中」「事業仕分け」など、サービスカットによる経費抑制が始まる。これからは、抽象的な行政論だけでサービスを維持することはできない。
  - 新総合計画の財源不足40億円。新行革プランで生み出せるのは34億円。残りは再配置計画の推進により補填
- 税によるサービスをやめることで、マーケットが生まれ、マーケットの中でサービスは維持される。
  - 「公民連携」により維持できるサービスの領域は、限りなく広がってゆく。

「ハコ」の維持から「機能」維持へ

青森県市町村FM研修会配付資料

# 方針や計画に対する市民等の反応



タウンミーティングやパブコメでも、賛成意見がほとんどを占める。

「客観性」と「透明性」は、最大の味方  
 単刀直入に、はっきりとわかりやすく伝えましょう。議会答弁のような言い方は、役所の外では通用しません。

テレビ放映(NHK「特報首都圏」、NHKスペシャル、ニュースウォッチ9)をきっかけに、内外からのエールも増えました。

声を上げなくても、将来を心配している市民は大勢います。  
 テレビや新聞は、声を上げない市民にも伝わります。マスコミを怖がらずに、味方になってもらいましょう。

ある大学で講義後、生徒の一人は「卒業したら、私たちの将来の負担のことを今から考えてくれる秦野市に住みたい」

団塊の世代以上と失われた20年を生きてきた若者の考え方は違います。  
 日本の将来を背負う世代は、バラマキを望んでいません。自分たちの負担に不安を抱きながら、なお、子供たちに負担を背負わせたくないと考えています。

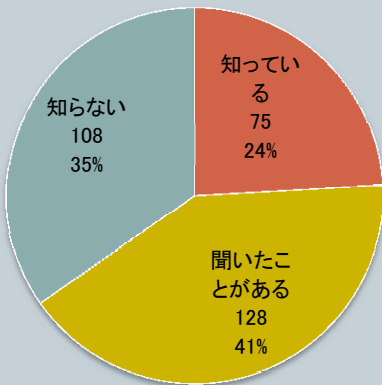
有権者が、今までどおりに、近くの〇〇センターを安い料金で使用して、週1回友達とサークル活動を行えることを重視した選択をしたとしても、それは有権者の結果責任です。しかし、責任を負うのは、将来の市民であることに気づいてもらわなければなりません。それが私たち現在の行政マンの最も大切な仕事です。

# 市民への浸透度・理解度は？

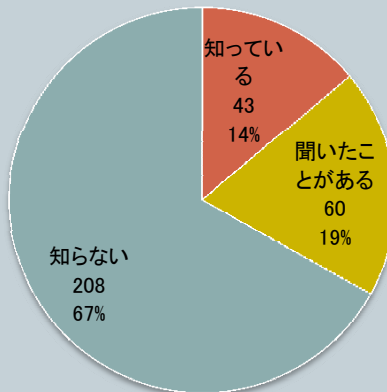


- 市民への浸透度、理解度を知るためのアンケート調査(N=302)実施(H24.12)
- 公共施設更新(老朽化)問題を知っている、聞いたことがある **65%**
- 再配置を進めていることを知ってる、聞いたことがある **34%**
- 再配置の取組みに賛成、どちらかといえば賛成 **77%**

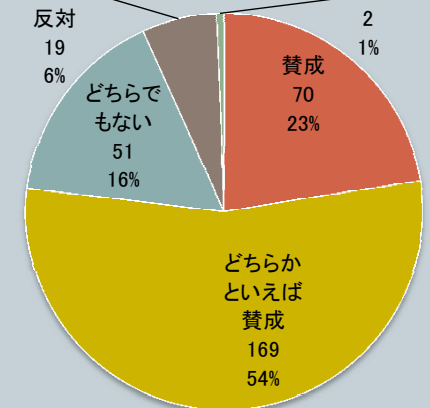
更新問題の認知度



再配置の認知度



再配置への理解度



# 計画推進と公民連携を阻むもの



61

## 「もんだ族」と「なんだ族」

- ・「〇〇とはこういうもんだ」と計画策定に抵抗
- ・「ここは〇〇のための施設なんだ」と計画実施に抵抗

## 「何かあったらどうすんだ」

- ・何もしなければ何(リスク)も起こらない。でも、何もしなければ何(リターン)も得られない。
- ・「何か」とは「何か」を先に考え、何かあったら、解決すればよい。

## 「行政の考えに従えというお上の意識」

- ・安い税負担で高いサービス実現のためには、公民連携は必須。
- ・餅は餅屋、得意分野で知恵を出し合い、目指すのはwin-winの関係。それができなければ公は民に劣ること。

## 「政治的リスク」と「未成熟の組織」

- ・政策が政争の道具になりやすい風土や個人の感覚・判断が優先される組織の体質(合理的理由なく、人が替わると方向が変わる)。
- ・リスクの高い自治体に、民間は知恵もお金も出せない。これからは、民による公の選別が進む。

## 「反対派はいつでも一人称」

- ・「私は」、「私たちは」と自分たちの権利ばかりを主張する。
- ・再配置計画は、「あなたの子や孫に」という三人称。せめて「私の子や孫に」という二人称の気持ちを持っていただけるようにしなければいけない。

## 「危機感を持つ世代に決定権はない」

- ・更新問題に対する危機感には世代間ギャップがあります。
- ・市役所の中でも、地域の中でも、経済成長を知らない世代に決定権はありません。
- ・若い世代がもっと声を上げるように、するのが、中間世代の役目

青森県市町村FM研修会配付資料

# 特別付録②

62

## すべての人が 危機感を持つために

ここまでやると、公共施設の更新問題への取組みは、あなたの趣味か道楽ですかと聞かれます・・・

この項目は、各自治体のホームページ及び公共施設状況調査(総務省)のデータを基に作成しています。また、地方自治体公民連携研究財団客員研究員としての筆者の私見であり、秦野市の見解を示すものではありませんので、筆者の承諾なく内容を転用することをご遠慮ください。

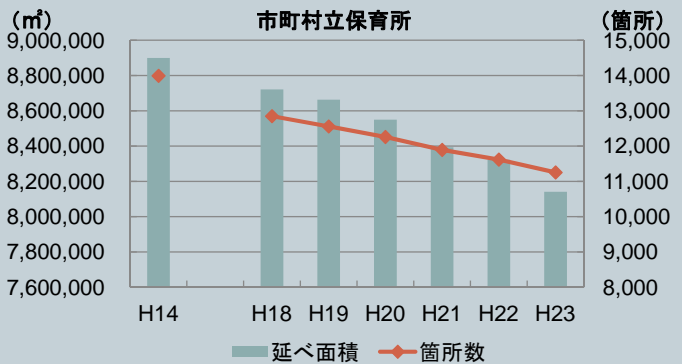
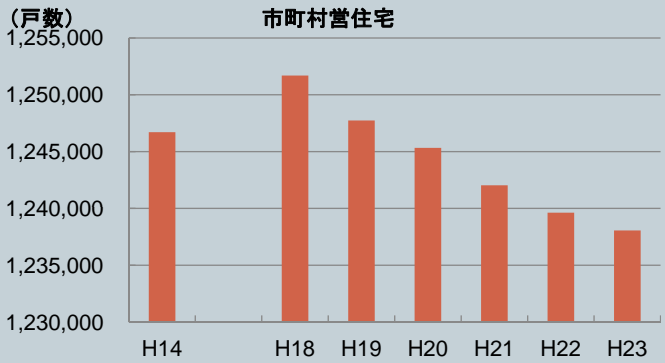
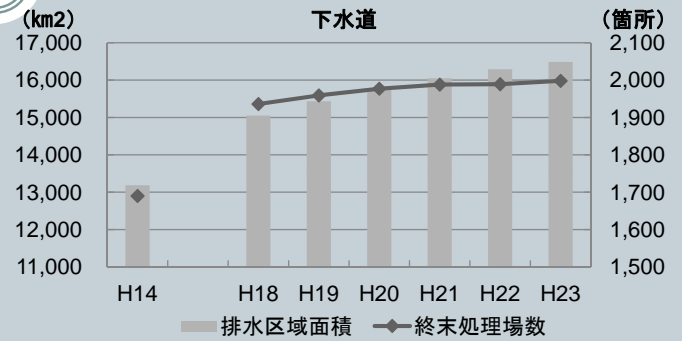
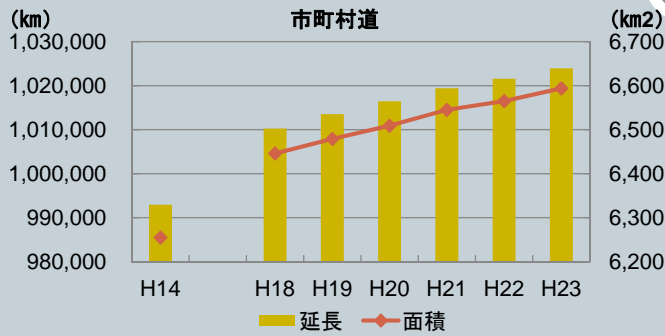
青森県市町村FM研修会配付資料

# そして全ての人が危機感を持つために・・・①

## －地方財政白書に見る公共施設の推移－



63



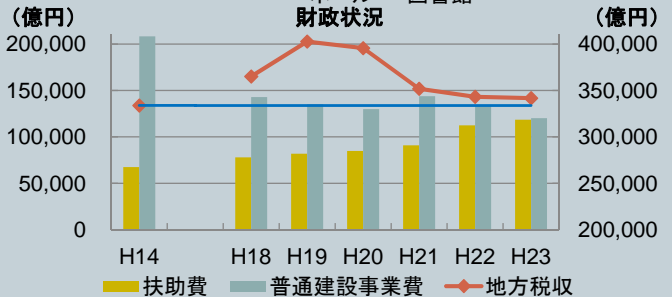
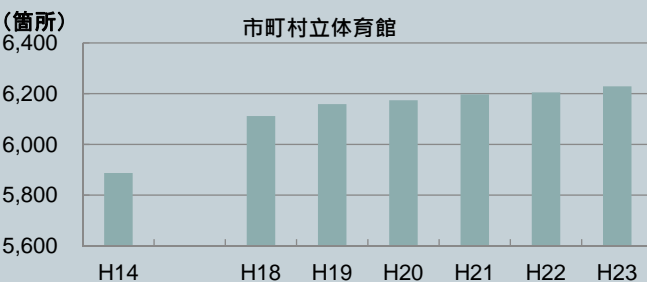
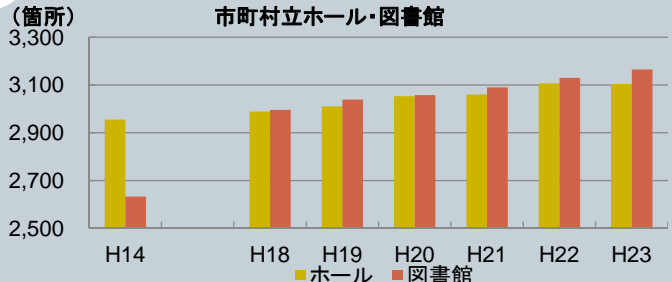
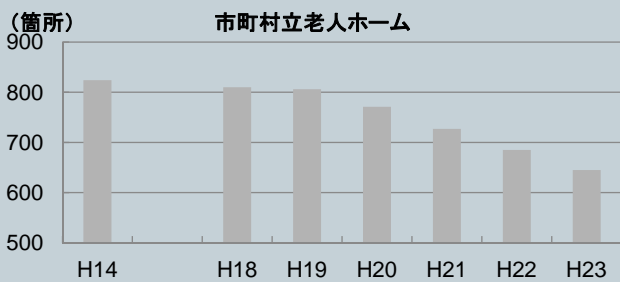
青森縣市町村FM研修会配付資料

# そして全ての人が危機感を持つために・・・②

## －地方財政白書に見る公共施設の推移－



64



- 増え続ける道路・下水道。公設の役割が見直される住宅、児童福祉、高齢者福祉施策
- 減らないどころか増える文化・体育施設。平成の大合併が果たす役割は？
- 増え続ける扶助費と減り続ける普通建設事業費。地方税収は、三位一体改革前の水準に落ち込み、このままで今後の更新需要を賄えるのか？

青森縣市町村FM研修会配付資料



## そして全ての人が危機感を持つために・・・③

(全1742市区町村のデータから)



65

|                               | 秦野市    | 全国(試算)       |
|-------------------------------|--------|--------------|
| 住基人口(H23末)【A】                 | 16.2万人 | 1億2,666.0万人  |
| ハコモノ面積(H23末)                  | 33.7万㎡ | 4億6,082.1万㎡  |
| 一人当㎡【B】                       | 2.07㎡  | 3.64㎡        |
| 一人当たり実質歳入(H23決)【C】            | 28.2万円 | 42.5万円       |
| 財源不足【D=A×E】                   | 346億円  | 31兆6,260億円   |
| 一人当財源不足【E=21.4×B/2.07×28.2/C】 | 21.4万円 | 25.0万円       |
| 削減目標【31.3×E/21.4】             | 31.3%  | <b>36.6%</b> |

- 秦野市よりも症状が軽いと思われる自治体は、わずか14.1%(政令市・特別区を除くと12.4%)。ほとんどの自治体で、大幅なハコモノの削減が必要になります。
- 四国のある自治体は、試算の結果51%の削減となりましたが、勇気を持って方針の目標値として公表しました。結論を先送りしようとする自治体は、いまだに多いですが、このままでは、症状はますます重くなるばかり・・・
- すべての住民、政治家、公務員がハコモノ主義から脱却して危機感を持つとともに、逆行するような思惑を排除するためには、財政健全化判断比率のように、「強制的」に、「統一した指標」で、その自治体の「更新問題の深刻度を公表」する。そして、問題への「対応を怠る自治体は、補助金や交付税を減額」するくらいの制度の構築が必要ではないでしょうか。

青森県市町村FM研修会配付資料

## そして全ての人が危機感を持つために・・・④

(全1742市区町村のデータから)



66

青森県内自治体の目安一覧 ①

| 団体名   | 合併数 | 合併数 | 住民基本台帳登録人口<br>(H24.3.31:人) | 可住地人口密度<br>(人/㎢) | 実質市民一人当たり歳入【※】<br>(万円/人) | ハコモノ面積(公共施設状況調査)<br>(H24.3.31:㎡) | 一人当ハコモノ面積<br>(㎡/人) | 対人口による近似値 | 対人口密度による近似値 | 秦野市との比較による削減目標の目安は? | 国県支出金、負債、基金等を加味した場合の目安は? |
|-------|-----|-----|----------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------|-------------|---------------------|--------------------------|
| 秦野市   |     |     | 162,364                    | 3,296            | 28.2                     | 336,523                          | 2.07               | 2.65      | 2.48        | 31.3%               | 31.3%                    |
| 青森市   | 合   | 2   | 300,778                    | 1,155            | 39.7                     | 1,172,483                        | 3.90               | 2.09      | 4.00        | 41.8%               | 62.5%                    |
| 弘前市   | 合   | 3   | 181,622                    | 646              | 42.3                     | 685,804                          | 3.78               | 2.53      | 5.21        | 38.0%               | 49.4%                    |
| 八戸市   | 合   | 2   | 239,630                    | 1,207            | 45.2                     | 954,943                          | 3.99               | 2.28      | 3.92        | 37.6%               | 48.6%                    |
| 黒石市   |     |     | 36,499                     | 492              | 46.4                     | 175,394                          | 4.81               | 4.70      | 5.90        | 44.0%               | 57.4%                    |
| 五所川原市 | 合   | 3   | 59,958                     | 354              | 53.1                     | 384,938                          | 6.42               | 3.88      | 6.86        | 51.4%               | 78.7%                    |
| 十和田市  | 合   | 2   | 65,075                     | 320              | 45.1                     | 281,504                          | 4.33               | 3.76      | 7.18        | 40.9%               | 52.9%                    |
| 三沢市   |     |     | 41,892                     | 429              | 55.3                     | 232,074                          | 5.54               | 4.46      | 6.28        | 42.7%               | 47.6%                    |
| むつ市   | 合   | 4   | 63,220                     | 470              | 55.5                     | 324,161                          | 5.13               | 3.80      | 6.03        | 39.4%               | 64.5%                    |
| つがる市  | 合   | 5   | 36,486                     | 171              | 68.1                     | 307,346                          | 8.42               | 4.70      | 9.57        | 52.6%               | 87.9%                    |
| 平川市   | 合   | 3   | 33,708                     | 357              | 55.3                     | 189,408                          | 5.62               | 4.85      | 6.83        | 43.3%               | 41.4%                    |
| 平内町   |     |     | 12,705                     | 262              | 51.1                     | 74,246                           | 5.84               | 7.06      | 7.86        | 48.7%               | 51.7%                    |
| 今別町   |     |     | 3,288                      | 165              | 81.2                     | 34,293                           | 10.43              | 11.87     | 9.72        | 54.7%               | 81.8%                    |
| 蓬田村   |     |     | 3,189                      | 159              | 85.3                     | 26,622                           | 8.35               | 12.01     | 9.88        | 41.7%               | 48.0%                    |
| 外ヶ浜町  | 合   | 3   | 7,347                      | 237              | 90.7                     | 100,896                          | 13.73              | 8.71      | 8.23        | 64.4%               | 108.5%                   |
| 鯉ヶ沢町  |     |     | 11,680                     | 148              | 68.4                     | 85,079                           | 7.28               | 7.29      | 10.21       | 45.4%               | 101.5%                   |
| 深浦町   | 合   | 2   | 9,733                      | 152              | 82.8                     | 104,636                          | 10.75              | 7.82      | 10.09       | 55.3%               | 99.2%                    |
| 西目屋村  |     |     | 1,526                      | 86               | 188.9                    | 32,037                           | 20.99              | 15.95     | 13.05       | 47.3%               | 18.1%                    |
| 藤崎町   | 合   | 2   | 15,941                     | 428              | 45.1                     | 87,427                           | 5.48               | 6.47      | 6.29        | 51.7%               | 72.0%                    |
| 大鰐町   |     |     | 11,241                     | 312              | 113.0                    | 72,096                           | 6.41               | 7.40      | 7.26        | 24.2%               | 82.8%                    |
| 田舎館村  |     |     | 8,351                      | 374              | 46.5                     | 33,462                           | 4.01               | 8.29      | 6.68        | 36.7%               | 47.2%                    |
| 板柳町   |     |     | 15,199                     | 364              | 38.8                     | 68,250                           | 4.49               | 6.58      | 6.77        | 49.3%               | 43.4%                    |

青森県市町村FM研修会配付資料



# そして全ての人が危機感を持つために・・・⑤

(全1742市区町村のデータから)



## 青森県内自治体の目安一覧 ②

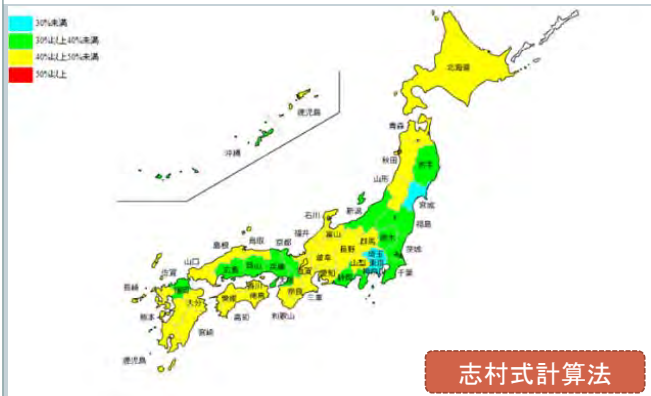
| 団体名   | 合併 | 合併数 | 住民基本台帳登録人口<br>(H24.3.31:人) | 可住地人口密度<br>(人/km <sup>2</sup> ) | 実質市民一人当たり歳入【※】<br>(万円/人) | ハコモノ面積(公共施設状況調査)<br>(H24.3.31:㎡) | 一人当ハコモノ面積<br>(㎡/人) | 対人口による近似値 | 対人口密度による近似値 | 秦野市との比較による削減目標の目安は? | 国庫支出金、負債、基金等を加味した場合の目安は? |
|-------|----|-----|----------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------|-------------|---------------------|--------------------------|
| 秦野市   |    |     | 162,364                    | 3,296                           | 28.2                     | 336,523                          | 2.07               | 2.65      | 2.48        | 31.3%               | 31.3%                    |
| 鶴田町   |    |     | 14,237                     | 315                             | 44.3                     | 70,893                           | 4.98               | 6.75      | 7.23        | 47.8%               | 49.6%                    |
| 中泊町   | 合  | 2   | 12,985                     | 195                             | 65.5                     | 119,265                          | 9.18               | 7.00      | 9.01        | 59.7%               | 83.2%                    |
| 野辺地町  |    |     | 14,671                     | 571                             | 40.6                     | 61,711                           | 4.21               | 6.68      | 5.51        | 44.1%               | 42.6%                    |
| 七戸町   | 合  | 2   | 17,483                     | 155                             | 53.8                     | 124,882                          | 7.14               | 6.24      | 10.00       | 56.5%               | 62.3%                    |
| 六戸町   |    |     | 10,572                     | 189                             | 48.9                     | 52,149                           | 4.93               | 7.57      | 9.14        | 43.0%               | 45.9%                    |
| 横浜町   |    |     | 5,067                      | 160                             | 80.2                     | 57,854                           | 11.42              | 10.05     | 9.85        | 60.6%               | 66.6%                    |
| 東北町   | 合  | 2   | 19,510                     | 159                             | 70.7                     | 155,661                          | 7.98               | 5.98      | 9.87        | 48.1%               | 75.5%                    |
| 六ヶ所村  |    |     | 11,047                     | 99                              | 122.0                    | 187,288                          | 16.95              | 7.45      | 12.24       | 59.1%               | 8.3%                     |
| おいらせ町 | 合  | 2   | 25,073                     | 431                             | 42.2                     | 101,881                          | 4.06               | 5.43      | 6.27        | 41.0%               | 46.5%                    |
| 大間町   |    |     | 6,173                      | 447                             | 78.8                     | 52,101                           | 8.44               | 9.32      | 6.16        | 45.6%               | 26.9%                    |
| 東通村   |    |     | 7,202                      | 120                             | 139.7                    | 65,728                           | 9.13               | 8.78      | 11.21       | 27.8%               | 30.7%                    |
| 風間浦村  |    |     | 2,356                      | 453                             | 105.4                    | 26,930                           | 11.43              | 13.50     | 6.13        | 46.2%               | 79.2%                    |
| 佐井村   |    |     | 2,432                      | 147                             | 119.4                    | 38,250                           | 15.73              | 13.33     | 10.25       | 56.1%               | 68.5%                    |
| 三戸町   |    |     | 11,680                     | 216                             | 59.1                     | 73,077                           | 6.26               | 7.29      | 8.59        | 45.0%               | 56.9%                    |
| 五戸町   | 合  | 2   | 19,173                     | 227                             | 51.5                     | 109,813                          | 5.73               | 6.02      | 8.39        | 47.3%               | 55.7%                    |
| 田子町   |    |     | 6,468                      | 136                             | 67.6                     | 61,204                           | 9.46               | 9.15      | 10.62       | 59.6%               | 93.5%                    |
| 南部町   | 合  | 3   | 20,437                     | 270                             | 54.4                     | 152,673                          | 7.47               | 5.88      | 7.76        | 58.4%               | 64.9%                    |
| 階上町   |    |     | 14,490                     | 377                             | 43.4                     | 63,095                           | 4.35               | 6.71      | 6.66        | 42.7%               | 56.8%                    |
| 新郷村   |    |     | 2,919                      | 87                              | 96.2                     | 33,035                           | 11.32              | 12.43     | 13.00       | 50.1%               | 88.6%                    |

※ 実質市民一人当たり歳入=(歳入-積立金取り崩し)/人口

青森県市町村FM研修会配付資料

# そして全ての人が危機感を持つために・・・⑥

(全1742市区町村のデータから)



- 都道府県単位で集計すると、削減目標30%未満は、わずか4都県(東京、宮城、神奈川、埼玉)。30%以上40%未満でも、14府県(大阪、千葉、京都、岩手、茨城、広島、静岡、福岡、新潟、福島、栃木、沖縄、兵庫、岡山)だけ。残りは40.6~49.0%の削減[左図参照]
- ところが、ここに国庫支出金や公債費残高、基金などを加味すると、30%未満は東京、30%以上40%未満も埼玉だけ。40%以上50%未満は、13県(千葉、茨城、栃木、三重、岐阜、福島、長野、佐賀、滋賀、静岡、香川、群馬、宮城)。残りは50.5~84.1%の削減[右図参照]
- もしこれが現実だとしたら、基礎自治体として存続できますか？

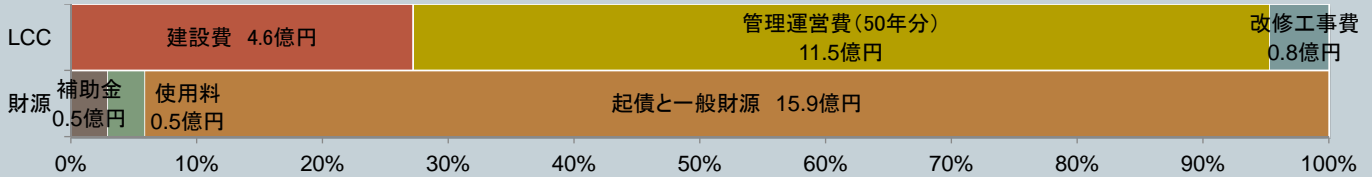
青森県市町村FM研修会配付資料

# 国が何とかしてくれる？



69

- 年収450万円で借金が7,000万円ある親が、毎年450万円の借金をしながら、あなたに仕送りをしてくれます。あなたは、このまま仕送りを受けてもらうのですか？
- 消費税は10%になる予定ですが、〇〇県は、5%のままですか？、「国が何とかしてくれる」、「補助金や交付税で助けてくれる」と思っている自治体も多いかもしれませんが、**国が出すお金は、どこかの誰かが払ってくれているわけではありません。このお金を払うのは、あなたとあなたの子供たち、そして孫たちです。**
- そして、建設費用は、ライフサイクルコストのごく一部。下図は、秦野市のある施設のLCC(ライフサイクルコスト)とその財源です。これでも「補助金は使わなければ損」と言えますか。

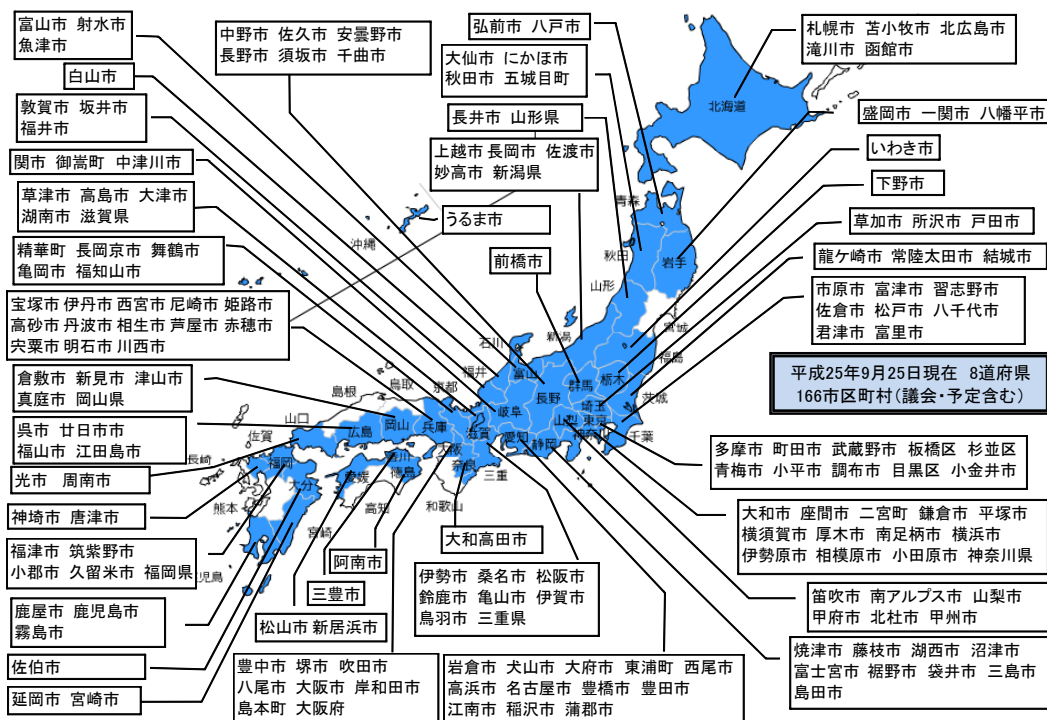


- 住民が安心して暮らしていくことができる街を作るのは、基礎自治体である市町村の最も大切な仕事です。公共施設更新問題は、すぐそこに迫ってきています。まず住民とともに現実をよく知って、自らの力でできることを始めてください。

青森県市町村FM研修会配付資料

# みんなで渡れば怖くないっ！

参考：視察来庁・講師派遣自治体



「自治体を持つ悩みは皆同じだ。なぜ秦野市はこんなに注目を集めるのか、他との違いは何だかわかるか？『やる』か、『やらない』か、ただそれだけの違いだ。」

(by古谷義幸)

青森県市町村FM研修会配付資料



「福祉は大切」、「生涯学習は大切」だからと、住民と議会はハコモノを求め、「これは市民サービスの向上だ。先のことはなんとかなる」と、行政は、〇〇センターや△△館を建ててきました。もちろん「福祉は大切」です。「生涯学習も大切」です。「今まで以上に」、「今までどおりに」と言う気持ちもわかります。

でも、私たち現在の市民は、将来の市民に対して無責任であっていいはずはありません。子や孫の世代に大きな負担を押し付けないために、大切な行政サービスを続けていくために、今、私たちがしておくべきこと、考えておくべきことはなんでしょうか。

公共施設更新問題への取組みは、芽を出したばかりですが、私には、育て方のアドバイスをすることだけしかできません。その芽に水をあげ、大きな花を咲かせることができるのは、今日お集まりの皆さま自身です。

**秦野市は、公共施設更新問題に向き合う自治体を応援しています！  
いつでも気軽に、そして気兼ねなくお問い合わせください。**

## ご静聴ありがとうございました。



うちの市長は、こんな方です。週刊ダイヤモンド(2013.3.2号)に掲載されたインタビュー記事ですが、お人柄やお考えがよくわかりますので、お読みください。



秦野市の取組みは、全ての情報をHPで公開していません。機会がありましたらご覧ください。

<http://www.city.hadano.kanagawa.jp/saihaichi/koukyousisetusaihaiti.html>

《この資料をはじめ、本市の取組みに関する問い合わせ先》

秦野市政策部公共施設再配置推進課  
専任主幹兼課長補佐 志村 高史  
(兼教育部教育総務課複合施設計画担当主幹)  
[地方自治体公民連携研究財団客員研究員]

〒257-8501 神奈川県秦野市桜町一丁目3番2号  
Tel: 0463-82-5122(直通) Fax: 0463-84-5235  
koukyousisetu@city.hadano.kanagawa.jp

公共施設の再配置に取り組むきっかけは何だったのでしょうか。私はもともと小さな燃料油を営んでいて、カネの大切さが骨身に染み込んでいます。そんな私から見ると、(行政組織は)カネの使い方に無頓着過ぎます。秦野市の場合、施設の維持管理で毎年65億円が消えていって、職員はカネがどこからか湧いてくるかと思っているのか、無頓着でした。これをまず変えないといけないと思いました。

市民もそうです。市の施設を「タダで利用できる」と思っている方が多いと思いますが、施設にはカネがかかり、誰かが負担しています。具体的な数字を示さないといけないと思いい、白書まとめました。無駄は省く、でも無理はしません。必要なものと、そでないものを振り分け時間をかけてやります。

市民から反対の声は出ませんが、将来の市民のために進んでいます。確かに今の市民のことを考えないと選挙に落ちてしまいますが、情報を

**カネの使い方に無頓着過ぎ  
公共施設は工夫次第で宝の山**

**古谷義幸**  
●秦野市長

しっかりと集め、市民の皆さんに提示して話し合う。その繰り返しです。施設の複合化などを提案していて、反対の声は減っています。私はむしろ役所の中に問題があると思っています。職員は自分たちの仕事の中身を自分たちで決めてまっています。役所の考え方(縦割りの発想や部門縦割主義)から抜け出せない職員がいます。意識を変えるのは本当に難しいですね。私は、たとえ国や県の仕事であ

でも、市民の利便性が上がるならば、市がやるという考えです。逆に、役所がやるより公設民営や民設民営のほうがよいのではと思っ、サービスもありません。工夫する余地はまだまだたくさんあります。

例えば、図書館です。図書館では飲んだり食ったりできないように法律で規制されていますが、魅力ある図書館にするには喫茶や音楽があってもよいのではと思っっています。(法規制で)駄目ですではなく、どうやったら市民に喜んでいただけるかを考えるべきです。

役所の無駄を省けば、他の事業にカネを使え、新たなサービスの提供につながります。公共施設にはデッドスペースがたくさんあり、そうしたものも有効利用できる。私は、公共施設は工夫次第で宝の山になる。『宝の山』だと思っっています。