

## 第6回 地域の未来ワーキング・グループ議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：2014年9月24日（水） 10:00～12:00
2. 場 所：合同庁舎8号館 特別大会議室
3. 出席委員等

主 査	増 田 寛 也	東京大学公共政策大学院客員教授、 前岩手県知事
委 員	大 山 健 太 郎	アイリスオーヤマ株式会社代表取締役社長
	同 加 藤 百 合 子	株式会社エムスクエア・ラボ代表取締役社長
	同 須 田 善 明	宮城県女川町長
	同 高 島 宏 平	オイシックス株式会社代表取締役社長
	同 中 川 雅 之	日本大学経済学部教授
	同 村 木 美 貴	千葉大学大学院工学研究科教授
	志 村 高 史	秦野市政策部公共施設再配置推進課課長
	上 森 貞 行	盛岡市財政部資産管理活用事務局主任
	坂 本 春 生	公益社団法人日本ファシリティ マネジメント協会会長
	小 泉 進 次 郎	内閣府大臣政務官（経済財政政策）

### (議事次第)

1. 開会
2. 議事
  - (1) 「集約・活性化」の取組について
  - (2) その他
3. 閉会

### (配布資料)

- |     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| 資料1 | 秦野市 政策部公共施設再配置推進課 志村氏 提出資料       |
| 資料2 | 盛岡市 財政部資産管理活用事務局 上森氏 提出資料        |
| 資料3 | 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 坂本氏 提出資料 |
| 資料4 | 事務局 提出資料                         |

---

(概要)

(増田主査) ただいまから第6回の「地域の未来ワーキング・グループ」を開催したい。

本日は、赤井委員、小峰委員、深尾委員は御都合により欠席である。

本日は、前回に引き続き、このワーキングでの議論に関連する研究や先進的な取組を進めておられる有識者の方にお話をいただくようお願いをしている。お忙しい中お越しをいただいた有識者を御紹介する。

まず、秦野市政策部公共施設再配置推進課の志村高史課長。

続いて、盛岡市財政部資産管理活用事務局の上森貞行主任。

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会の坂本春生会長。

それでは、早速であるが、本日の議事に入りたい。

議題の1つ目の「集約・活性化」の取組について、こちらはお三方の有識者の方にお話をいただく。お三方続けて御説明をいただいて、あわせて事務局からも資料があるので、こちらを短く説明をして、その後、まとめて質疑や意見交換の時間をとりたい。

それでは、まず秦野市における公共施設再配置の取組について志村氏に説明をお願いしたい。

(志村氏) 秦野市は、超高齢社会の到来に備えて、公共施設のあり方を抜本的に見直すため、公共施設の再配置の取組を進めてきている。現在までに公共施設白書を作成し、再配置の方針の策定、再配置計画、第1期基本計画、現在、前期実行プランの期間中であるが、計画に取り組んで公共施設の再配置、集約などを進めている。その取組の概略について説明するとともに、最後に、これは組織ではなく、私が個人で行っている研究だが、全国的にはこの問題がどのような問題になるのか、そのようなことについても説明する。

まず、公共施設の更新問題、改めて説明するまでもないが、日本中で公共施設が集中的に作られている。箱物と呼ばれる公共施設に限らず、道路、橋、トンネル、あるいは上下水道、こういったものも集中に整備されている。このグラフは、秦野市の箱物の整備の状況を表している。秦野市は東京から50km位のところにあり、昭和40年代から50年代にかけて、東京、横浜のベッドタウンとして急激に人口が増えている。その人口増加に合わせるように一斉に箱物を整備している。グラフのピンク色が学校である。昭和50年代の10年間に、現在、秦野市が持っている箱物のおよそ半分、たった10年でこれだけの集中的な整備を行っている。

十数年後あるいは20年後にはこれらの箱物を一斉に建てかえる時期が来る。右下の秦野市の人口の表をご覧ください。現在、17万人が平成

46年にはおよそ16万人へと1万人減少するだろうと見込んでいる。ところが、生産年齢人口に絞れば、現在の11万6,000人が9万6,000人へと、総人口の減少1万人に対して主な納税者になる生産年齢人口は倍の2万人減少する。そのような状態の中で、箱物の一斉の建てかえ時期を迎えなければいけない。

現在ある箱物を全部建てかえようとするれば秦野市の財政はどうなってしまうのか試算したものが、左の上のグラフである。これは建てかえ等の費用の推移を5年ごとにくくっている。小中学校は作った頃より子供の数が減っているので縮小して建てかえ、それ以外の箱物は全部現在と同じように維持しようとするればどのようになるのかを、グラフに表しており、40年間の総事業費758億円に達すると見込んでいる。ピークになれば、平成48年からの10年間、こちらは年平均40億円位の事業費が必要になる。秦野市の一般会計規模は450億円である。その1割を箱物の建てかえに充て続ける予算を10年間組み続けなければいけない。このようなことは到底できないのだが、先ほどのグラフとの対比で「昭和50年代に今ある箱物の5割を建ててきたと説明したではないか、同じようにやればできるのではないか」と市民は考えるわけである。

義務教育施設には一部国庫負担が入る。それ以外のお金のほとんどを起債に頼ることになる。そうなればどのようになるかを示したものが右上のグラフである。40年間の起債の償還額が446億円に達する。起債の残高が現在の2倍、それぞれの年度の償還額、公債費は現在の1.6倍にまで拡大していく。このような状態になることが見込めるのに、扶助費の増大が続いている。これは秦野市だけに限らず、日本全国どの自治体でも、国でも同じだと思うのだが、この平成12年からの10年間で、秦野市の扶助費というのは2.2倍に達している。増えれば増えるだけ収入も増えていけばいいのだが、収入は増えないのでどのように予算を組んでいるか。投資的経費の圧縮を行っている。これも日本全国どの自治体でも同じことをやっていると考えている。

既に公共施設への投資的経費は圧縮し続けないと予算が組めない状態であるのに、将来の起債の償還、このようなものができるのかということである。ここのグラフには示されていないが、この起債の償還を続けようとする、秦野市は起債許可団体すれすれになるという試算結果が出ている。すなわち、今持っている箱物を全部維持しようとするだけで財政破綻の道へ近づいていってしまう、そのような試算結果が出ている。

これに対応するため、平成22年10月に、箱物の再配置に関する方針を定めている。

まず、方針の1番目だが、もう原則として新しい箱物は作らないことを宣言している。これは学校を建てかえないという意味ではなく、新しい何とか館とか何とかセンターのようなものはもう作らないということである。これは現在持っている箱物を全て維持し切れないうことが計算上明らかなのに、新しいものをさらに上乘せすることはできないという考え方である。

方針の2番目である。どのような箱物の機能をしっかり維持していくのか、しっかりと優先順位をつけるということである。まず、義務教育、これが最優先である。義務教育などの中に含まれているのは子育て支援と、あとは行政事務スペースである。この3つのみが最優先という方針を立てている。

方針の3番目、今ある箱物を全て維持することはできない、どの位減らしていかなければいけないのか、しっかり計算を行い、目標値を示している。40年かけて箱物の31.3%を削減する目標を掲げている。最近では自治体の中でも数値目標を掲げる自治体というのが多くなってきたが、平成22年10月の時点で30%以上の箱物を削減しなければ財政が立ち行かなくなるという数値目標を公表したのは秦野市が全国で初めてと言われている。

方針の4番目として、計画を進めるための視点である。箱と機能の考え方を分離する、公民連携を進める、あるいは複合化を進める、あるいはスケルトン・インフィル方式で建てかえる、このようなことが方針の4番目に記載されている。

この方針に基づく計画を作り、現在実行中の計画は2011年～2020年までを期間とする第1期基本計画である。この10年を前半と後半の5年ずつに分けて、現在、前期実行プランを実行中である。この前期実行プランの最中にシンボル事業を4つ実施している。これはやはり箱物が減ることが市民にとってはマイナスイメージしか残らないことが非常に怖いため、公共施設の再配置はそのような不便になる話ばかりではなく、今までより安い税の負担で高いサービスを実現できるのだと、これを市民の目に見える形でアピールする、これがシンボル事業になっている。

秦野市の計画の特徴の一つとして、総合計画あるいは行革のプラン、このようなものと三位一体の計画、同時並行で策定作業を進めて、同時にスタートをさせている、そういった特徴が1つある。

この計画進行の基本パターンである。小さな施設について、耐用年数が来れば、その建物はもう使わない。しかし、その機能は近くの中位の施設へ移っていく。この中位の施設も耐用年数が来ると建物は廃止し、その機能は小中学校を中心とした場所に移っていく。ここに地域コミュニティー

の拠点になる施設を作り上げて、将来にわたって床面積を減少させながらももしっかり機能を維持していく、これが秦野市の計画の進行の基本パターンである。

それがどこにできるのかといえば、全部で15カ所になる。秦野市には小学校区が13校区ある。それに対して学校を中心とした拠点15ができ上がるということは、秦野市の再配置計画では小学校区を壊すことを考えていない。やはり小学校区というものは地域コミュニティーの単位として非常に大事な単位であり、一緒に子育てをしてきた、一緒に年を重ねてきた人たちの結びつきの非常に強い単位であると考えて、このようなプランになっている。東京から50km位の17万人の町だからそれができるのだろうということになるが、例えば上地区、昭和の大合併前は上秦野村といい、人口2,400人である。明治のころからずっと人口は2,400人なのだが、そのようなところの小学校区もしっかり維持する。現在、全校児童70~80名だが、そのような小学校もしっかり地域の中心として明治の時代から受け継いできたものを将来にわたって引き継いでいくのだと、それが秦野市の考え方である。

シンボル事業が幾つか完成している。これは公共施設を統廃合した跡地。これは何かといえば、幼稚園と保育園を統廃合してこども園を作っている。その保育園の跡地、これを社会福祉法人に事業用定期借地の制度を使って貸し出すことによって、今まで公設公営で運営していた知的障害者用福祉施設の民営化を行っている。これだけで箱物が230平米減る。利用者へのサービスが非常によく。役所の財政上の制約から離すことによって利用者へのサービスが拡大する。やはり民営化、これが一番のメリットではないか。また、20年で3億円の効果を生む。そのような事業になっている。

この公共施設を統廃合して社会福祉法人へ賃貸する、そのことによって福祉サービスの充実を図る。これから高齢介護系のサービス施設も非常に数が必要になってくるが、そのようなときにも非常に有効と考えている。

シンボル事業の2つ目として、保健福祉センターという立派な公共施設があるのだが、公共施設はどこもそうだが、ふんだんに贅沢に広く作っている。そのようなスペースを利用し、ここに郵便局を誘致している。郵便局は、公務員以外で唯一住民票とか印鑑登録証明書の交付を行っていいと法律で認められているので、ただ郵便局を呼ぶだけではなく、ここでは住民票の交付あるいは印鑑登録証明書の交付業務を、公務員を置かずに行っていただいている。今までより安いコストで市民サービスの窓口の拡大を図り、なおかつ家賃収入を得て箱物の維持管理費を稼ぎ出している事業になる。

続いて、3つ目、今行っていることだが、義務教育施設と地域施設と言っているが、公民館やコミュニティセンターの複合化である。現在、施設がこちら側に集中しているのだが、全部このエリアを使って複合化した建物を作る。複合化といっても単に一緒にするのでは合築に過ぎない。全ての時間及び場所、これを学校の子供たちと地域の方たちが共用する、お互い譲り合って使う、このことによってお互いに良い効果をもたらすことができるのではないかということで、このようなものが複合化というものではないかと考えている。こちらは公設公営を前提としていない。最終的に税金で建てるのが決まったが、中身の運営、維持管理に関しては民間企業から提案をいただいて運営していくことを考えている。既に現在スポーツクラブの運営事業者あるいは学習塾の経営の事業者、このような企業が興味を示している。今年度中に事業者の募集を終えて、施設の完成は平成29年9月を見込んでいる。

これは再配置の取組以前のものである。私どもの市長の考えが、非常に色濃く反映されているだが、庁舎の敷地というものは日本全国どこでも便利な場所にある。先ほども申し上げたように、公共施設はふんだんにゆとりのあるつくりになっている。この敷地の一部をコンビニエンスストアのチェーンの会社に事業用定期借地の制度を使って貸し出し、独立した店舗を建てていただいている。土地を貸しているので、この建物を建てることに関して税金の負担は一切無い。それどころか、賃料が入る。秦野市の市役所の庁舎も築50年近く経っており、だいぶ痛んでいるので、この収入で計画的な維持補修を行っている。このようなものも公民連携による公共施設のマネジメントと言える。

このような取組について、市民はどのように思っているのかアンケートをとった。この公共施設の更新問題、「知っている」「聞いたことがある」という市民が3分の2いる。では、「秦野市がこの問題に対応するために再配置というものを進めていることを御存じか」という問いに対しては、「知っている」「聞いたことがある」が3分の1になってしまう。しかし、この「知らない」という人も含めて、「このような取組に賛成するか」というアンケートの答えは、4分の3以上の市民が「賛成」である、「どちらかといえば賛成」であるということを示している。「反対」「どちらかといえば反対」わずか7%しかいない。非常に市民の理解度が高い。これは何故かと申し上げれば、やはりありのままの姿をきちんと説明すること、客観的であること、透明であること、これを貫いてきたからである。それとともに、多くの市民はもう大きな借金して箱物を作ること、そのような行政を望んでいない、そのようなことが表れているのではないのかと考え

ている。

ここからは冒頭に申し上げたように、箱物の適正規模について、私が計算したものである。これは日本全国の自治体から東京23区と政令市を除いた住民1人当たりの箱物の面積だが、もちろん人口との関係がある。人口が増えれば増えるほど1人当たりは少なくできる。それとともに、人口密度との関係の方がもっと深いということがはっきり出ている。箱物、公共施設、このようなものは人口密度との関係で量が決まってきたということが表れている。

では、秦野市の箱物はどうなのかだが、先ほどのグラフの黒い線で表された値を日本の標準的な箱物の量だとすれば、人口や人口密度と比べて、それよりもかなり少ない。そのような自治体でも3割以上減らさなければ財政が立ち行かなくなる恐れがある、これが公共施設の更新問題だということになる。

秦野市の目標値、これは計算を尽くしたものである。その結果、346億円のお金が足りなくなると見込んでいるのだが、これは市民1人当たり21.4万円である。この数字をベースに、最近いろいろな自治体の方に話を行う機会も多いことから、何とか危機感を持っていただくため2つの簡単な計算式を考えた。

こちらは現在の市の収入と箱物の量から図るものである。こちらは現在の収入、箱物の量、それに加えて現在持っている基金あるいは起債の残高、このようなものを加味して計算するということになる。これに基づいた計算結果がそれぞれの自治体のおおよその目安になる。幾つかの自治体が独自に計算しているが、大体近い数字が出る自治体が多いので、当たらずも遠からずの数字が出ているものと考えている。

この計算式に基づいて都道府県単位に集計したところ、このようになる。赤いところは、箱物を5割以上削減しないと財政が回らないだろう、また、黄色は40~50、緑が30~40、青が30%以下で済むだろうというところである。単純に今の箱物の量と歳入からだけ計れば左側になる。全国平均では35.4%ぐらい、3分の1以上の箱物を無くす。赤いところは表れない。ほとんどが黄色になる。ところが、これに借金の残高などを加味すれば、日本全国が赤くなってしまふ。それだけ地方が借金漬けになってしまっているという証拠だと考えている。

平均値も一気に10%上がる。本当に箱物の5割以上を無くさなければ財政が立ち行かなくなるとすれば、これは地方自治体としてその機能が本当に維持していけるのか、そのような問題にもつながってくるものと考えている。

最後に、平成20年4月から現在に至るまで、このような取組を進めてきて、地方の現場でいろいろと障害になったこと、あるいは気づいたこと、これを4点まとめている。

まず1点目である。やはりこれは住民の理解が無ければ進まない話である。改めて申し上げるまでもないが、税金の役割と配分先が大きく変わる時代に入っている。だから、その意識、これは国民全体で変えていかなければいけないということが1点目である。

2点目として、施設機能の集約を進めるために、もう集約が最優先なのだという意識、これを住民も行政側も持つこと。それとともに、集約に当たってはやはりいろいろな利害関係が付いてくる。だから、集約の権限、これを一本化していく必要があるということである。

3点目として、長寿命化というものが非常に私は曲者だと思っている。国はインフラ長寿命化基本計画と、長寿命化というのを前面に出しているのだが、公共施設にはいろんなものがある。長寿命化を行うことしか市民負担の平準化を図る手がない施設がある。例えば橋である。やたら統廃合とか複合化とかできないので、このようなものは全国一斉で長寿命化を進めている。長寿命化した先にあるのは、今よりもっと人口の減っている社会である。箱物まで長寿命化したら、人口の減っている社会の負担を軽くするどころか、逆に重い負担を押しつけることになるのではないか。だから、何でも長寿命化でしのごうという考え方には否定的な見解を持っている。

それと4点目である。これは地方自治体ならではの特性だと思うが、インセンティブよりペナルティが必要である。現在、国はこういうことをすると補助金を出すとか、そのようなやり方を行うのだが、必要なことは、やらない自治体にはペナルティを与える、こういう考え方の方が施策、集約などは進むと考えている。先に取り組を始めた自治体より後から始めた自治体の方が待遇が良かったりする。補助金はどんどんかさ上げされてくる、制度もどんどんよくなっていく。すると、このインフラ長寿命化基本計画に基づいて公共施設総合管理計画を作りなさいと言われる。秦野市はそうのように言われる前にこのように全て作っているのだが、今度特別交付税で措置するから作るよということになっていく。そのようなことではなく、やらないところにはペナルティを与えることで、このようなものの実効性が高まるのではないかと考えている。

(増田主査) それでは、盛岡市の公共施設マネジメントにおける市民討議会の活用について、上森氏にお願いしたい。

(上森氏) 私からは「公共施設マネジメントにおける市民討議会の活用」と題

して、昨年度10月に実施した盛岡市まちづくり市民討議会、「考えよう！みんなのタテモノの未来」の開催に至った背景、それから、開催の内容について御報告申し上げます。

盛岡市の取組の発端は平成20年度の包括外部監査であった。こちらで下水道施設、学校施設の長期的な維持修繕の方向性がないという指摘があり、翌年度21年度に自治体経営の指針及び実施計画の中で公共施設のアセットマネジメントを謳っている。それを受けて、平成22年、23年度に、岩手県立大学の中に共同設置している「盛岡市まちづくり研究所」において「アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について」ということで、2年間具体的な手法について研究を行った。そこに私が派遣されていった。その後、24年度から市に戻り、実際の実務に携わっているというところになる。

その後、岩手県立大学の大学院総合政策研究科で市民参加論を学び市民討議会につながっている。

市民討議会について御説明する。市民討議会とは、ドイツで住民自治の手法として行われているプラーヌクスツェレというものを日本風にアレンジして取り入れたものになる。無作為抽出を住民基本台帳から行い、その方々に招待状を出し、その中から参加の意思表示をいただいた方々がテーマについて公正な情報提供を受けた上で、小グループに分かれて討議をする方法である。グループごとに意見を幾つか取りまとめ、それを発表して、その意見に対して最後に全員で投票し、全体としての意見を形成していくというものである。

主な特徴としては、「無作為で抽出した方々に参加要請」、「参加者には謝礼を支払う」、「少人数（5～6名）によるグループ討議」、「発表、投票」、そして「討議前に参加者に必要な情報を提供する」の5点が挙げられる。

そして、本家ドイツのプラーヌクスツェレについて触れさせていただくと、ドイツでは1990年のドイツ統一後に地方公共団体において住民投票制度が導入されていったことに伴い、直接民主主義に対する認識が高まって、その一環で市民参加の手法の一つとしてプラーヌクスツェレが注目されている。

その制度の長所としては、まず第1に決定志向である。多くの代案的な解決策が考えられていて、その中で1つに決定が必要な係争的な課題というものに適した手法になっている。無作為に抽出された方々が正統性を持った上で人々に受け入れられる提言をすることで、社会全体に対して決定を促していくというのが長所の1つである。

2つ目が、意見の代表性、中立性である。無作為で抽出された方々が議論していくため、地域全体の平均的な意見に比較的近い意見が得られる。特定の考え方を有する集団の組織的な働きかけというものを受ける懸念が非常に少ないという特徴がある。

3つ目は、討議後に投票がなされるために、地域全体にとって適切か、そして、より多くの人々に支持される提言であるかというものが意識されながら議論が進んでいくことである。地域全体の視点に立った討議がなされるという特徴がある。

次に、盛岡市で実施した市民討議会について申し上げる。

まず、開催目的であるが、18歳～80歳代までの幅広い市民の参加により英知を結集し、公共施設の老朽化問題の解決方法を討議した。この討議は、「公共施設保有の最適化と長寿命化の計画」、今年度長期計画を策定することになっているが、その計画策定につながる市民提言をまとめることとして開催している。

開催内容であるが、実施主体は盛岡青年会議所と盛岡市の協働により実行委員会を組織し実施している。特に力を入れたのが、討議の前提となる問題の所在というものを参加者に十分御理解いただいた上で討議を行うことである。施設の現地視察を行ったほか、施設管理者による施設の利用状況の説明、そのほか、市の客観的な数字データ等の説明、さらには専門家による問題解決策の考え方の説明など、情報提供に多くの時間を割いている。

それを受けて、1日目は「公共施設の視察を行い感じたこと」および「公共施設の老朽化問題に今後どのように取り組んでいくべきか」、2日目は「地域で利用している施設をどのように見直していくべきか」および「全市的に利用している施設をどのように見直していくべきか」という4つのテーマについて議論を行った。

盛岡市の特徴であるが、参加者の選定について2つの工夫を入れている。1つが無作為抽出した案内を行う対象者についてである。市民3,000人を無作為抽出して御案内をしている。募集人数40人のところに結果的に134名の申し込みがあった。応募多数であったので、抽選で最終的には44名を選出している。

その抽選では参加者の世代が偏らないように配慮を行っている。10歳代から80歳代までを年代ごとに分類を行い、各年代から7名を選出するというやり方をしている。このため、他都市では市民1,000人ぐらいに案内するが、盛岡市の場合は3,000人という非常に多くの人数の無作為抽出を実施している。最終的に各世代で抽選ができるように抽出数を多くしている

という特徴がある。

結果的に、男性23名、女性21名が選ばれ、36名の参加があったというところである。2日間で6,000円の謝礼を準備している。また、子育て世代も参加しやすいように、託児サービスも設置している。

この表のところで御注目いただきたいのが、左の表、参加申込者及び抽選結果というところであるが、参加の申し込みがあったのは、実際に多いのはやはり60歳代以上であった。60歳代以上で72名の申し込みがあった。申込者の半数以上は60歳代以上、ある程度時間に余裕のある世代が多く入ってきている。それを各世代の抽選を行うことにより、20代～70代まではそれぞれ7名というふうに参加する世代構成を修正しているというのが新しい手法かと思っている。

実際の市民討議会では、こうした一部作為というものはタブーとされている。住民の代表性が失われるという観点があるのであるが、ただし、実際には条件によって世代の参加の率が違うので、そこは本来の姿に戻すために世代毎の抽選というものを行った。

それから、当日の構成についてである。1日目については、午前中に現地視察を行い、小学校、児童センター、老人福祉センター、地区活動センター、市営住宅、そういったところを見て回った。実際に施設の管理をしている校長先生であるとか館長補佐、そういった方々からも利用者がどう考えているかなど、説明をいただきながら見て回った。初日の午後は施設を見た感想、それから、老朽化問題にどう取り組んでいくべきかというものを議論している。

2日目については、午前中に地域で利用している施設をどのように見直していくべきか、午後に全市的に利用している施設をどのように見直していくべきかを議論している。

グループ討議の方法についてであるが、まず最初は情報提供である。情報提供者から参加者全員で情報提供を受ける。1つ目が、施設の利用者からであるが、学校を視察しているときの説明では、学校側からは「修繕の要求をしているが、予算でほかに優先するものがあつたりして修繕ができていない。」とか、「児童数が半減しており、余裕教室も発生している。」というような実情が説明されている。

2つ目は、グラフであるが、盛岡市がこれまでに公共施設に向けてきた財源というのが年平均42.3億円、これからの更新費用に要するのは年平均101億円ということで、実際の更新費用の約4割しか更新費用がない、このままだと4割しか更新できないという説明を実行委員会からしている。

3つ目は専門家からの意見であるが、こちらは施設にかかる生涯費用の

円グラフである。建設当初に向けられている費用というのは24.8%と全体の費用の4分の1程度になる。そのうちの一部に国からの補助などが入っているが、残りの4分の3には補助が入らないので、施設を建設することによる実際の住民の負担は非常に大きいことを数字で説明している。

こうした問題、意識の深掘を行ってから、グループ討議に入っている。グループ討議の仕方であるが、1つ目が各人の解決アイデアを附箋に記入していく。2つ目が、それを受けて附箋に記入したアイデアについて各人が発表をしていく。そして、それを最後に似たようなアイデアをまとめグルーピングし集約していく。集約していく作業の中でそれぞれの考え方が討議されていく。討議結果はまとめの欄のところに、そのグループを代表する意見として記載していく。それぞれの世代の方が入る班分けにしており、それぞれの立場で議論した上で議論がまとめられている。

まとめられた意見は、討議結果の発表で、全体に向けて班ごとに1分程度で代表意見を中心に結果が発表される。出されたアイデアを紹介したり、どのような討議がなされたかも含めて発表をしていく。そして、最後に討議結果への投票では、発表を聞いて各班の代表意見のうち同意する意見に投票していく。投票にあたってシールを1人5枚まで各テーマで渡しているが、その5枚を自由に使って代表意見に投票していく。

その結果得られた市民からの提言についてであるが、まず最初の練習討議については、公共施設の視察を行い感じたことということで、やはり建て替えや修繕が必要というところに非常に多くの票が集まっている。その次に、初日の本命のテーマであるが、公共施設の老朽化問題に今後どのように取り組んでいくべきかというところで、1位となったのが複合化、多目的利用を行っていくというものになる。「今後は複合施設で建設する」とか、あとは「他の目的にも共通して使える施設、配置とする」など細かい意見も出されている。

2位は、市民の問題、意識の向上が必要ということで、「箱物を作ることを利用者が良く考えないといけない」、「問題を分かり易く広報する必要がある」、「市側に要求するだけでは良くない」などの意見が出されている。

そして、3位は、統廃合が必要ということで、「必要施設を選別しなければならない」、「施設の必要性の検討、分析をすべき」、「類似する施設は統廃合する」などの意見が出され、この3つに大きな投票がなされている。

それから、2日目の提言結果であるが、地域で利用している施設をどのように見直していくべきかについては、1位は統廃合と民間委託について

具体的に検討するという内容なのであるが、個別では「児童、老人、地区活動センターを統合してはどうか」、「統合することによって世代間交流ができるのではないか」。2位の部分では、「学校を統合してもよいのではないか」、「距離を考え中心に配置すべきではないか」。3位の「施設の区分けを見直し広域化を行う」についても、やはり小中学校について議論が出ている。このほか「既存・新築の統合複合」、「民間との協力」なども出されており、やはり問題意識というものを十分にお伝えすることによって、さまざまな意見が出されることがわかった。

全市的に利用している施設についても同様である。積極的なPR自体が足りないというものが1位、2位に入ったが、その後はやはり統廃合であるとか、統廃合する中でも施設運営を充実化していく、重複した施設を減らす、そういったような大きな方向性と個別の提案がなされている。

こうした提案については、昨年12月17日に市民提言書実施報告書にまとめられ、盛岡市長に提出されている。市長からは、どう効率よく行政運営をしていくか、重要な課題で、活用させていただくとお答えをしている。

最後になるが、市民討議会の活用に至った背景ということで、担当した私が考えた内容を4点整理している。

まず1点目が長期的課題への対応の遅れが挙げられる。

公共施設の老朽化問題は財政問題であり、長期的課題である。しかし、代表制民主主義の中では短期的な課題が優先されやすいという特徴がある。投票、選挙で選ばれた首長、それから議会、そういったところでは任期中にある程度成果が求められる部分があり、今年でなくてもよいような内容については先送りされやすいという特徴があったので、しっかり市民意見をまとめて議会に届けるということが大事であろうと考えている。

次に、利害関係の調整が困難であることが挙げられる。

施設には必ず利用者がおり、統廃合の議論をすると利害が絡んでくる。代表制民主主義では統廃合の必要性を認識していたとしても、実際の個別施設の統廃合というものは議論に出しにくい、調整が難しい領域である。

しかし、実際に市民がどういうことを求めているか、どういう提案をしているかということを議会に届けることによって、初めて首長、議員の方々が、この提案に対してどういうふうに対応していったらよいかということを経験できるようになってくる。

3つ目が、十分な問題意識が必要ということが挙げられる。

施設のマネジメントの問題点がどこにあるかということをも市民と共通認識していくということが非常に重要であると考えている。これまでの市民意見の合意形成のとり方、例えば市民アンケート、そういったものでは

なかなか問題意識の深いところまで説明する紙面のスペースがない。ある程度概念的な説明しかできないのであるが、そうではなくて、実際に集まって1日時間を割く中で、さまざまな細かい問題意識を伝えていく。これにより真に進むべき方向性への提言がなされると考えており、十分な問題意識の認識に力を入れている。

そして、最後に、市民の決断が必要であることが挙げられる。人口減少社会に入り、既存のサービスの維持が困難である中、選択と集中が求められている。しかし、選択と集中にはさまざまな細かい調整が必要になってくるうえ、最終的にはそれぞれの事情を配慮していくと現状を超えられないという実情がある。そうしたところを認識した上で、最後の投票によって、討議会として取組の方向性をしっかりと決定していく。その決断の要素が市民討議会にあることから、市民討議会の活用に至っている。

盛岡市では、この提言を受けて、今年度、長期計画を策定することとしている。先ほど秦野市からも説明があったとおり、厳しい状況にあり、盛岡市でも昨年度、基本方針を定めて、新規の施設の設置や取得というのは原則行わないという方針を打ち出した。それを受けて、今年度計画を策定している。しかし、秦野市よりも、市域が非常に広く、中山間地域も多く持っていることから、学校も含めて見直しを行っていかなくてはならない状況である。

このため、こうした市民討議により、全体の取組の方向性をまとめる総論の段階から市民の参加をいただいて、しっかりと方向性を定めてから、実際の計画を策定し、地域に入っていきたいと考えている。

私からの説明は以上である。

(増田主査) それでは最後に、ファシリティマネジメントの導入について、坂本氏からご説明をよろしくお願ひしたい。

(坂本氏) 秦野市と盛岡市が具体的にやっておられることを基礎に戻ってお話しすることになるが、やはり基本が大切だと思うので、おさらいの意味で聞いていただきたい。

まず、日本ファシリティマネジメント協会、JFMAの概要について。JFMAは、27年間ファシリティマネジメント、ファシリティの総合管理のために普及事業をやっている団体で、法人会員、個人会員から成り立っている。主な事業としては、ファシリティマネジャーという試験を行っており、既に1万2,000人の合格者を輩出している。また、JFMAフォーラムをはじめ様々な研修を行っており、JFMA賞として優秀なファシリティマネジメントの事例を表彰している。私どもの協会の特徴なのは、例えば建設業界、家具業界、コンサルタント業界のほかにあらゆる事業家を全部含んでいると

ころ。小売から銀行から製造業者から大変多様な人材を含む協会である。

次に、ファシリティマネジメント、FMとは何かということだが、このFMは第四の経営基盤と考えている。これは、忘れられている経営基盤である。大事な点は資料に記載しているが、キーワードだけあげると、全施設資産の利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画・管理・活用する経営活動である。総合的とか戦略というのがキーワードである。

資料6ページは、ファシリティマネジメントは何ぞやと言われたときに説明する資料である。テーブルが組織で、企業、地方公共団体を示している。上に載っているのが成果。経営は人材、資金、情報、ファシリティの4本の足が支えている。ところが、ほとんどのところでファシリティの足が折れている。それをちゃんとすること。右側のファシリティマネジメントという覆いをして、きちんとすれば成果はちゃんとテーブルの上に乗る。しかし、なぜほとんどのところで足が折れているかと言うと、とにかくファシリティはトップの関心が行かない。お金や情報や人事というのは紙がぱっと回ってきてすぐわかる。しかし、ファシリティというのは現場主義で、現場を見ないと分からないため、トップの関心が全然行かない。

また、ファシリティは立てるときはトップが決めるが、一度立ててしまうと使用者管理になる。だから、縦割りの最たるものである。

次に、FMの業務とFMサイクルについては、まず経営戦略をつくり、それからプロジェクト、いろいろ何をするかを決めて、さらに、メンテナンスを行い、品質や財務や供給といった視点でチェックをして、このPDCAサイクルを回しながら戦略を行っていくという、非常にしっかりした組織を持っている考え方とシステムである。

次に、FMの戦略と組織統括であるが、3本の矢とドーナッツが4つのドーナッツを記載している。これについては後ほど御説明するが、この4つの輪を3本の矢がしっかりと通っている、そして、上にはトップのリーダーシップがしっかりある。下には、ファシリティマネジャーという専門家がしっかり支えている、これがファシリティマネジメントの形態である。

3本の横串が何かというと、まずデータが見える化。ほとんどのファシリティデータは散逸して誰も把握していない。それから、管理の一元化・統括組織。これも先ほど言ったように縦割りになっている。例えば病院は病院の方々、最大の権限を持っている。けれども、本当は知事や市長がちゃんと統一組織を持って統括すべきである。それが全然できていない。それから、標準・規程の整備。これは何かを評価するためにはきちっと標準的な規程評価、それができていないといけませんが、これも各組織ばらばらである。これをきちっとしよう、これが3本の矢である。

次に、ファシリティが備えるべき品質。品質というと、例えば、病院は病人にサービスをすればいいとかコストとかなどを考えるが、ファシリティで考える品質というのは、あらゆる品質、信頼性、安全性等々、品格までを含めて、品質は多層的多様である。その品質をきちっとファシリティマネジメントはチェックし、ファシリティの品質ということで評価を行う。

次に、資料11ページは、地方公共団体にとっていかにファシリティマネジメントが必要かということを一言で説明するとき用いるもの。図の左側半分において、歩いている人が地方公共団体で、ぬかるみをいろいろな荷物をしょって歩いている。それは先ほどの説明にあった施設の老朽化などの問題を示している。堺屋太一氏は団塊の世代とおっしゃっているが、ファシリティにも団塊の世代があるのだと言われている。まさにそのとおりであって、今、その団塊の世代が高齢化して困っている。

そのほか、トップのリーダーが不足している。地方公共団体、特に市町村では縦割が激しい状況。また、どんどん環境が変わっている、そういう重荷をファシリティマネジメントの橋を渡っていただくと、それが割に軽い風船になって野原を歩けますよということを示している。

昨年、財務省は国有財産レポートの中に、自分たちは国有財産をファシリティマネジメントでやるとはっきり宣言された。このように、国でもやる場所は踏み出している。

では、ファシリティの有効活用と、それから、まちづくりのためにどういうふうに考えるか。今、地域活性化が議論されているが、私たちはそれに資するために地域のファシリティの戦略をぜひ御提案したいと思っている。ファシリティについて大変大事なことは、ライフサイクルマネジメントであるが、これが全く忘れられている。つくったらもうそれでいいと、あと壊れたらどうしようか、要らなくなったらどうしようかということについては、最初から、入手、使う、維持、手放す、こういうことをライフサイクルとしてきちっと人間の一生のように考える、こういう頭がまずファシリティマネジメントには基本として必要である。

それから、建設コストは氷山の一角であるということ。私もいろんなところでトップの会議に出ると、建設コストについては大変な議論がある。ところが、その後は知らぬ顔になっている。使用者に任せる。ところが、建設コストは100年間のライフサイクルコストから見るとほんの13%、あと7倍がその後にかかっている。これが全く考慮されていない。耐用年数40年だと大体25%が建設コストで、その4倍がその後にかかってくる。この配慮が全くない。これが今、老朽化施設がでてきたときに皆さん大変に困っていることである。

次に、FMの効用ということで、リーダーシップ、組織、人材、FMのことを担当するリーダーシップ、直属の統括施設、どこへでも物が言える、そういう人材が必要である。基準、情報、資金。これらは財務ともしっかり連携していないとできない。

次に、ファシリティマネジメントとアセットマネジメントの関連についてだが、先ほど秦野市はファシリティマネジメントの考え方を基礎にさせていただいて、私どもとも大変協力関係でやらせていただいている。盛岡市さんはアセットマネジメントという言葉が使われたが、これは基本的に違わない。アセットマネジメントは、どちらかというところ、橋とか橋梁とかインフラに使って、土木の方が使う。一方、ファシリティマネジメントは、いわゆる箱物に使って、建設の方が主に使っており、違う言葉を使っても志は同じ。したがって、これからはセクショナリズムをなくして、アセットマネジメントとファシリティマネジメントが地方公共団体には両方あるのだから、これを何とか統合していかなければいけない。

蛇足になるが、ファシリティマネジメントの省略はFMで、FMというのは放送局のことかと言われて、大分私ども困ったのだが、アセットマネジメントも省略するとAMで、FMとAMが出てくるとますます放送局になってしまう。これにめげずに、ぜひ政府のお力も入れていただいて、これを普及していきたい。

ISOについて、アセットマネジメントの規約は今年できた。これは環境マネジメント規約と同じような考え方の規約である。2016年には、ファシリティマネジメント規約ができる予定である。これには、私どもが参加してやっているが、これはどちらかというところ、もう少し業務的で、例えば、自分のできないところをアウトソーシングするときにはトラブルが起こらないように、どういうふうにかちっとやったらいいかという規約である。両方とも国際的な流れであるので、これに日本の企業、組織が乗ってこない、海外でも競争できないし、国内に海外が入ったときでも大変弱い立場になってしまう。

最後に、地域の活性化のためのFM貢献の12のポイントについて、総括して申し上げる。

まず、「施設の品質の総合性と時代性を考慮する」。品質は1つではない。今の品質というのは多様である。ユニバーサルサービス、安全性、BCP、いろんな品質を考えなければいけない。それがFMを導入する大変な効果だと思う。

「施設の寿命、ライフサイクルを重視する」。建てたときは、行きはよいよいで、しばらくすると帰りは怖いとならないようなことを考える。

「統合・コンバージョンは施設の新しい形の創出につながる」。例えば図書館が3つあってそれを1つに統合するということに、本当に今までの図書館でいいのだろうか。例えば佐賀県武雄市に新しい図書館ができたが、これは私どものJFMA賞で表彰を行った。マンチェスターでは図書館が市のコミュニティセンターの中心になっているようだ。このように、いろんな図書館があるので、図書館の統合といっても全く違うことがある。図書館を新しくつくるといったときにもいろんな概念が入るので、そういうことをよく考え、新しい形の創出を考えながら行わなければならない。

「メンテナンスサービスは継続して雇用創出につながる」。新建築は創るときには、一時的にわっと工事の人が来るが、終わってしまうとさっと散逸してしまう。ところが、メンテナンスというのは未来永劫、きちっとやっていかなければならない。そのためには、地元メンテナンスの人材を養成するということが永久的、恒久的な雇用につながるの、そういう意味でも大変大切なことだと思う。

「横割り組織、情報一元化、リーダーシップが大切」。地方公共団体でのまちづくりにあたって、いろんなところの偉い方が集まって協議体をつくっても、それは協議体にしか過ぎない。やはりトップがリーダーシップを持って、きちっと決めないとファシリティマネジメントはできない。情報は絶対に一元化しなければならない。横割り組織にちゃんと統括できる組織をつくる、そのことが必須である。

「地域の人材の養成、技術の育成」。これについては、ファシリティマネジャーの活用や、アウトソーシング、そういうことに対して体制ができるまで行政が少し支援する必要があると思う。地方公共団体はお役所であるから、担当はぐるぐると部署を異動する。せつかくある人材を養成してもまたいなくなってしまうので、そういう意味では外部の人材も活用する必要がある。

「ファシリティのためのコストをファシリティが創出する」。これは、ファシリティマネジメントをすると新しく建てるもの、今あるもののコストは節約できるのだが、今、大変無駄なコストがかかっている。ファシリティというのは使わなくても建っているだけでコストがかかる。このため、やめればファシリティの中から新たにファシリティに使う財源が出てくる。そのことをよく考えて、財源創出にもぜひ老朽化の荒廃のものを使っていたきたい。

「ファシリティマネジメント手法活用により住民合意形成が客観的、満足度高く」。これは施設の統合や何かをつくるという場合、必ず住民エゴや、政治的な圧力、中央官庁の圧力がかかるが、ファシリティマネジメン

トで全部情報をきちっと出して、客観的にプライオリティを評価すると、これは誰も何も言えないということになる。これは浜松市が既にやられており、市長は住民やその他から一時的には大変恨まれているのだが、非常に英断をなさった。そういう意味で客観的な科学的な手法である。

それから、地域の人々が自分の施設にファシリティマネジメントを入れて大切にすれば、応じなければいけないから、その地域の供給者のレベルが上がる。FMとAMはグローバルな潮流であるから、早くこれをみんなが習得する必要がある。特にISOの基準。それから、FMのPDCAサイクルで、一定ごとにチェックを行うため、施設をつくった後はほっぽり出しにならないで、継続性と健全性が必ず評価されることになる。

最後になるが、「FM導入により、施設管理に共通語の導入」。いわゆるFMの思想、アセットマネジメントの思想は、皆さんそれぞれ持ってらっしゃるのだが、皆さんそれぞれ自分の考え、自分の用語でやってらっしゃるために、共通に協力できない。特に新しいまちづくりをするときはそのような共通用語が必要になるため、ぜひ共通の概念、共通のシステムを習得していただくと非常にやりやすいではないかと思う。

(増田主査) それでは、ここで一区切りとして、事務局から説明をお願いしたい。

(元野参事官) 資料4、地域再生のための「集約・活性化」について説明する。

目次をご覧ください。全体では5章にわたっているが、本日は1章のコンパクトシティ及び3章の空き家対策について紹介する。

まず、コンパクトシティであるが、3ページ、コンパクトシティの形成の必要性について簡単にまとめたものである。

コンパクトシティの特徴として、高密度かつ近接した開発パターンや、公共交通システムでつながる都市域であること、さらには地域のサービスあるいは職場のアクセシビリティが高いことがコンパクトシティの特徴として挙げられている。

また、コンパクトシティの目指すべき指標を、ポートランドでは導入している。中身を見ると、教育がうまくいくようになるのか、あるいは良質の住宅コミュニティが形成されるのか、ビジネスチャンスが増えるのが、人の健康、安全が増進されるのか等々の指標が挙げられている。これは管理指標とはなっているが、目指すべき目標として見られるということで紹介したものである。

続いて、4ページから集約についての国内外の事例を、独自の工夫をしているものについて紹介したい。

4ページ、5ページは富山である。日本で一番有名なコンパクトシティ

の事例であるが、鉄軌道等の導入により公共交通を活性化し、沿線に住居、商業等を集積して、拠点集約型のコンパクトシティを再現できているものである。計画段階で居住地情報に基づきGISを活用してコンパクトシティ施策を導入した。GIS分析で得られた高齢者密度が高いエリアに高齢者施設を整備する形で、非常に使いやすい計画ができたと聞いている。

6～9ページは海外のフランス、ドイツ、米国の事例である。詳細な説明は割愛する。

10ページは、松山の歩きやすい道路空間のデザインの事例である。社会実験を行いながら丁寧に沿線住民への合意を取った事例である。

13ページは習志野である。公共施設の再生計画の策定が始まっている。それに合わせ、公共施設再生計画、これは長期間にわたるということで、ここでは条例を制定しているもの。それで何とか政策の一貫性を意図しているものと考えられる。

15ページ。沿線市町村と連携して集約・活性化を図っていく長野県の飯田市周辺の実例である。

17ページは、佐賀県の武雄で、公共施設、図書館の管理運営の民営化の実例である。

19ページは岩手県の紫波町である。中心市街地でPPP手法を用いて公共資産を再編活用している実例である。

22ページでは中山間地域の事例を紹介する。高知県の「あったかふれあいセンター」というもので。地域福祉活動を支援するセンターを設立し、地域ニーズに応じたインフォーマルなサービスとしての「集い」、「預かる、送迎、交流」とか、こういったサービスを提供している。

続いて、空き家対策。29ページ。空き家の増加は非常に顕著な形となっている。空き家数は全国で820万戸あり、空き家率としては全国13.5%、1割強が空き家となっている。

30、31ページ。空き家は非常にいろんな面で都市環境を悪化させるという問題点を抱えている。景観保持の観点からそういった空き家について制限を加える条例、空き家バンク、さらには空き家を取り壊す補助等についての制度がある。

資料の説明は以上である。

(増田主査) それでは、ここから意見交換を行いたい。3人の有識者の方、そして事務局の説明について、御意見や御質問がある方はどうぞお願いしたい。

(高島委員) 主に秦野市の志村氏に質問させていただきたい。施設の問題の解決策として民間との連携というのが秦野市でもほかの地域でもよく取り

入れられている手法だと思う。その際に民間に求めることとか、あるいは民間にとってのメリットは何かとか、公と民とが一緒に取組をして、うまくいくための経営フェーズであるとか、失敗するパターンであるとか、公と民の連携において実務的な部分を伺いたい。

(志村氏) まず、1点目の求めることは、マーケットという言葉で表すと簡単過ぎるのだが、我々公務員はマーケットの世界で生きていないので、やはり人を集める、あるいは来た人に喜んでいただく、そのためにどのようにすればいいのかというアイデアである。そこを一番期待している。

メリットとしては、同じ税あるいはもっと安い金額で今よりもっといいサービスができるようになることが一番の期待である。公民連携のポイントとしては、これは民間側よりも私どもの方がいろいろ改めなければいけない部分がたくさんある。まず、既成概念にとらわれてしまうことである。それと、言い方は悪いのだが、お上の意識のようなものがあり、まだ「土地を貸してやるのだぞ」、「建物を貸してやるのだぞ」といった言い方をする公務員がいる。しかし、そうではない、このような財産を有効活用することによって市民へのサービスが良くなり市民の負担が減るのだと、そのように視点を切りかえていくこと、このようなことが大事である。

このマーケット、役所が手を引けば際限なく広がりが出てくるので、民間企業側に期待したいことは、余り最初のうちから儲けを重視せずに、その先に今度どんどん公民連携のマーケットが広がっていくのだという視点を持っていただければ、もっともっといろんなところで、いろんなことができるようになるのではないのかと考えている。

(須田委員) この中で唯一現職首長ということで、増田主査も首長時代があったのでいろいろ感じるものもあったかもしれない。お三方のお話を聞かせていただいて、例えばうちの今の事例で申し上げますと、保健機能と生涯学習機能、これを複合施設化しようとしている。このうち、保健機能、保健センター、生涯学習センター、これは災害復旧。役場のほうは基本的には単費なのだが、今回は特交措置いただけるということで、財源について復興あるいは復旧の財源が使える。

では、合築しようか、複合施設化しようかとなった時に、それぞれの災害復旧について保健福祉部は保健福祉で、生涯学習の分はということで、全部全て明確に区分けをして、また管理の面でもいろいろ出てくる。そうすると、当然オーバースペックになる部分等々も出てくるだろうとも思うし、その後に今管理のお話があったが、お金の出どころが国の場合、それぞれ別々になって、所管もまたこちら側もいろいろやっっていかなければいけないとか、結構ある。こういうことを制度の中でうまくできるようにな

ってくると、もっと負担が減る。これはイニシャルもランニングもだと思  
うのだが、こういうところがもっと工夫していけるのだろうかと思ってい  
るし、今、まさにそういう現実に我々も置かれている。

あと、複合化等々のことで1つ言うと、当初、私は全部集約して1つの  
パッケージとしての施設も考えた。しかし、その後いろいろ議論していく  
中であって、一部分についてはあえて外部にその機能を切り分けることに  
した。というのは、女川のような小さい町だと、全部箱の中に入れてしま  
うと、その中で全ての行為は完結してしまって、人の流れというのは全  
く見えなくなるところもある。そうすると、演出としてのにぎわいとい  
うか、人の姿が町にあらわれてくることで初めて経済活動等に対してもいろ  
んな影響、いい部分も出てくるかと思うのだが、それが完全に閉じ切って  
しまうのはまずいだらうということで、一部の住民利用等が頻繁に行われ  
る、あるいはしてもらいたいものについては、もちろん徒歩圏内だが、あ  
えて切り離れたというようなところもやっている。

1つ、志村氏にお伺いしたいのは、例えばコンビニあるいは郵便局、こ  
れは市長が全部選んで持ってきたわけではないと思う。こういうふうにか  
える、あるいは施策的に展開するに至るまで完全にトップダウンでやって  
いるかということ、必ずしもそうではないのだからと思う。また、加えて、  
仮にトップダウンで首長の御意思でやられるにしても、この組織としてき  
ちっと回していかないとこういうのは絶対できていかないと思うのだが、  
例えば発案というのか、まず考え方、どういうふうにして生まれてきたか  
という部分と、それ以降のどういうふう組織的にまとめてこられたか、  
経緯をちょっとだけ教えていただければと思う。

(志村氏) コンビニあるいは保健福祉センターへの郵便局の誘致は全て市長の  
発案である。私どもの市長は民間の出身で、家業は個人商店である。だか  
ら、「もったいないと思わないのか」とよく怒られる。

コンビニについても、「駐車場がこれだけあるのだから、コンビニでも  
呼んだらもうかるのではないのか」とか、近くに郵便局があったのだが、  
「そういうのも来たら便利になるのではないか」とか、そのような着想を  
持たれる。須田委員が仰ったが、確かに市長は発案するだけである。それ  
を実行する部隊は我々であるが、例えば私どもの名称は、公共施設再配置  
推進課である。文科省にもよっておらず、国交省にもよっておらず、総務  
省にもよっていない。だから、そのような立場で中心になって進める、そ  
ういう立場の組織と人間を置くこと、これが実行に当たっては一番のポイ  
ントになるのではないか。

(須田委員) 例えば女川町はかなり小規模で、やはり人材の獲得あるいは外部

機能を内部化するだとか、そういったさまざまな取組が必要になると思うし、1人の気づきから始めると、気づかないと多分そのままずっと今までどおりとなってしまうと思うので、そういうフォローアップの体制みたいなのは本当にこれから必要だと思う。

(加藤委員) 非常に参考になった。実は先日、静岡県庁から人口問題について、増田主査が入っている国の委員会でどうのことを話しているのかということと呼ばれ、話をさせていただいた。そのときに、10万から15万ぐらいの人口を抱える市町村の事例や対応策がなく、過疎地の事例を言われても余り参考にならないと言われたのだが、今日は秦野市や盛岡市といった、実際にそういう規模の市の事例が出てきたので非常に参考になった。

その中でおもしろかったのが、秦野市の一番最後のページで④インセンティブよりペナルティを与えるとある。どちらも大事かと思うが、ペナルティという面では、ある三重県の町役場が土地を集めて、福祉と農業を掛け算して事業を起こそうというときに、当初は農地が余りまとまらなかったそうだが、使っていない農地の課税が6倍になるとのニュースが出て、直後から農地を町に預けるという電話が殺到して、農地が非常によくまとまって事業がうまく秋からスタートできるという情報も入ってきた。一定のペナルティというか、国民に気づかせるというための課税等のやり方というのはありかと思った。

もう一つ、インセンティブの面で、やはり先にやった人がペナルティを受けやすい体制というか、先駆者が損をするという価値観が全体に広まってしまっているのではと私は思っていて、そのため夢も持てない、チャレンジもしないほうが損をしないという、全体的にそんな社会になってしまっていることが根底にあるのではと思っている。そのため、それを払拭しないと、多分地方創生と言ったところで、誰が創のクリエイトの部分をするのだと。そんな損をすることをやらないでじり貧でいいやということもあり得なくはない。優秀な人はどんどん外へ出て行って、いい場所を探していい場所で暮らそうではないかと、評価してくれるところで暮らそうではないかということになり、さらに人口減少が進んでいくことになりかねない。そのため、創造性を評価しない社会というのはすごくリスクが高いと思っているので、その辺も踏まえて、4番と全くかけ離れた話になってきてしまうかもしれないが、根底には先駆者とか創造性の高い人たちがきちんと評価するというのを仕組みとしていかないと、優秀な人材はますますいなくなる、チャレンジする人材はどんどん外へ出ていくということになってしまうのではないかなと危惧している。

(増田主査) 今の点、物すごく重要な指摘である。行政のやり方としても、後

からやるところが先ほどあったように優遇されるというのは政策的にバランスとしてもおかしい。

(大山委員) 今、3名の方から、この政治と行政の現実について問題点を非常にわかりやすくいただいたわけであるが、厳しい話を申し上げると、はっきり申し上げて、こういうことを民間経営でやると倒産コースである。

今までは間違いなく人口も増え、日本のGDPも増え、右肩上がりのときは予算主義でよかったのだと思う。現実問題は、人口減少であり、高齢化でありコストが増えていく。この中で過去の延長では当然成り立ち得ない。そういう意味では、秦野市のいろんな形でデータを出されたのはすばらしいと思っているし、また、市民の問題の共有という意味では、私は大事なことだと思っている。

はっきり申し上げて、みんなが、国民がわかっているのである。将来、どうなっていくか。今までどおりいかないというのはみんな知っているわけであるから、それをあからさまに共有させる。我々、企業の場合はどうするかというと、結局はガバナンス優先で、過去ではなく長期ビジョン、それも現実を踏まえた中の長期ビジョンを出さなければいけない。であるが、ややもすると政治家の先生方は、現実には目をつぶって長期ビジョンを話してしまう。そして行政の場合は、予算主義である。私も仙台でいろんな県、市の仕事のお手伝いをしているわけであるが、特に思うことは、このファシリティマネジメントである。なぜか民間企業がやれば、耐用年数以上に維持管理ができて環境もいいのであるが、行政がやると、建てたときはきれいであるが、年数が経つと古くなり耐用年数がくると建て替えが始まる。これは基本的には予算主義なのである。

もっと言えば、減価償却という概念が行政になかったのである。我々民間は逆である。要するに、減価償却後が含み資産になって、これが競争力につながる。そういう点ではこの施設の再利用ということで一例を言えば、当社が仙台に大きなビルを買ったのであるが、これは築50年であった。普通なら潰すところであるが、そこそこのお金をかければもう50年、実は耐震設計で補強すれば十分成り立つわけである。そうすると、ほかの方が見ると新しく建て替えたのかというような形でビルが活用できるわけであるが、残念ながら耐用年数が過ぎると取り壊して、新しい場所に新しい病院を建て、新しい施設を建てる。そこに結局先ほど申し上げたように、予算主義の問題と、競争力をいかに高めるか、ここが一番の違いなのだろうと思っている。

それとお話があったように、統廃合の問題。我々の場合はスクラップ&ビルドなのである。これは何も新しく建て替えるのではなくて、機能のな

いところは集約化あるいは効率化ということである。残念ながら行政の中に効率化という概念がない。これをやるとかえって今までの公共事業の問題であったり、職員が減るのではないだろうかと考えてしまう。だから、組織が目的化してしまっている。我々民間は基本的に競争力を高めるために何をどうするのかを考える。日本はこれを自治体自体がそういう概念を持たないと、結局これからは税収も減る、人口も減っていく、自治体の自立は難しい。

そういう点では、私は常々申し上げているのであるが、では地方はどうすればいいのかという私は前から最低賃金を上げるべきなのだと考えている。いろんな方にお話ししても、これは経済学を勉強された方は反対されるのである。アメリカの経済学なのである。アメリカは移民の国であり、英語がしゃべれない最賃で働いている人はたくさんいるわけであるが、日本は違う。出産前まではちゃんとした立派な企業でそれなりのお仕事をされていた方が出産と同時に退職されて、それをサービス業が受け皿として最賃で雇うわけである。これは大企業も中小企業も同じなのである。小売業の場合、サービス業の場合はほとんどが大企業と言えどもパートである。パートの賃金というのは、ほとんど最賃と比例しているわけである。

私はなぜ最賃で上げるかという、法律で上げないと、儲けている会社だけが値上げしなさい、だめな会社はだめだとなると、これはより競争力の問題である。実は最賃を上げたからといって日本の輸出が減るかといったら減らない。それでいてどういう効果があるかという、前々から申し上げているが、年収200万円の人が仮に40万円アップして240万円になると、40万円は地元で消費に回る。そういう意味では、今、最賃で雇用しているところというのはほとんど国内ドメスティックなサービスあるいは消費の部分であるから、それを活性化すると、前回も申し上げたように、わざわざ東京に出ていなくてもいいのである。それで地域が崩壊するかという、かえって最賃を効率的に上げると大丈夫なのだと。業種によっては、それを上げると非常に困難なところが出てくる。例えば第1次産業など。これはそういう意味でセーフティネットなり、いろんな形で一時的な形をとるべきなのだろうと思う。これは私、なぜそう言うのか。中国がそうなのである。個人の給与を上げたことによって消費が喚起されたのである。スーパーの消費動向のデータを見ても、東京はそこそこいいのであるが、地方は前年マイナスがずっと続いている。これは使いたくても使う原資がないのである。地方をよくするためには、今の率を2割とか3割とか上げても、かえって商店街の店主の所得が増えるのである。大手のパート、最賃で勤めている社員と戦っているわけであるから、その基準を上げるとい

うことが地方活性につながるし、それがコンパクトシティ化につながっていくのではないかと思っている。

(増田主査) 富山和彦氏が出した一番新しい『なぜローカル経済から日本は甦るのか』、あの本に最賃の引き上げのことが書かれていた。

(大山委員) 私と富山氏の考えは同じである。

(村木委員) 今日の話をついて思ったことだが、やはり施設の維持管理は先送りすると結局、将来何らかの対応策を考えないといけないというところで、特に秦野市の話をついながら、市民に対してどうやって情報を正確に伝えられるかというところと、あと私も最後にあったペナルティというところは大事ではないのかなと思った。

今日の日経にも、人口減少と施設の維持管理の問題で、必要なメンテナンスを行うと水道料金が上がるから、それを先送りするというようなお話が出ていたが、そういう行政体が出てくると、将来本当に破綻してくるところが増えてくるのではないのか。このあたりをどういうふうに対応していくのかということがとても大事だと思う。

質問が秦野市に3つほどある。1つが、人口がこの後減少してきて、施設の利用率が極端に減るような地区が出てこないのかということ。そうすると、施設を集約化していただくだけではなくて、例えば施設の周辺に人口を集めるような富山市のような人口の維持とか誘導、こういうものはお考えにならないのか。あと施設の立地を考えていくと、今回は今いただいた資料だと、小学校とか中学校、こういった教育施設とか、庁舎等の関係の施設だったと思うのだが、人口の配置とか都市構造との配置を考えると、庁内の連携のようなものというのはどのようにされているのか、これについて教えていただきたい。

(志村氏) 人口の誘導は特に今のところ考えていない。そこまで広い町ではなく、既成の市街地が公共施設や駅を中心にでき上がっているのだから、特段改めて誘導することはなくても秦野市は大丈夫だと考えている。

人口や都市構造との関係ということだが、都市計画マスタープランなどいろいろなものがあるのだが、やはり持続可能な行財政運営が行われていることが全ての基本である。どちらかといえば、我々の方がリードしているというような状態にあるのが秦野市の実情である。

(中川委員) 事務局へ3点申し上げたい。

1点は、先ほど須田委員と志村氏のやりとりがあったように、基本的には首長のリーダーシップが重要ということは誰もが認めることである。ただ、首長は選挙でいろいろな公約を掲げ、それを受けて、非常に重い責任を全てのものについて負うという形になり過ぎている。

須田委員のようにスーパーマンが出てくれば、それでいいのかもしれないが、必ずしもそうでもない場合、盛岡市で取り組んでいるように、個別の政策課題について市民の意見を平均的にバイアスが生じないようにまとめる市民討議の方法や、あるいは世論調査の方法、そのようなものは基本的に首長を助ける道具になるのではないか。首長を助ける道具にはどのようなものがあるのかを提言していくことは非常に重要なのではないか。

公務員の教育や研修は非常に重要だという話があった。志村氏、あるいは上森氏が仰っていることを内閣府の会議の中でいろいろ伝えても、あるいは報告書に盛り込んでも、それらを全て地方公共団体の人に伝えられるかということ、多分そうではない。秦野市は小中学校区を大切にしながら統廃合を行わないでマネジメントを進めることになったが、そうでないところもあり、市民討議会のような手法をとらないところもあり、非常に千差万別である。

そのような意味では、先進自治体が他の自治体に対して教え合う、先進自治体がケーススタディを使って教育を行うシステムを提言していくことで、より個別に対応できるのではないか。上森氏の経歴にあったが、国交大学校と東京大学がPRE/FM研修を行っていて、それはケーススタディを使って先進自治体がノウハウを伝える場である。そのような形で地方公共団体の職員の基本的な資質を上げていくことは非常に重要ではないか。それが1点。

2点目は、志村氏からインセンティブからペナルティという話があった。これも各省庁にまたがることなので、内閣府の提言にはふさわしいと考え申し上げるが、先ほど加藤委員からもあったような農地の課税などの税が、ストックを取得して、利用度にかかわらず保持していくことについて非常に無関心な税になっている。それは農地だけではなく、空き家についても住宅地であれば固定資産税が減免されているということで、空き家がそのまま存続しているというようなことがある。

それだけではなく、日本の公共施設に関する国庫支出金の交付税のあり方というものも、基本的にはストックをつくることに補助金が入り、維持することによって交付税が入るように算定方式がなっている。国庫支出金、交付税、税の仕組みを、ストックを作って利用度に関係なく維持していくというものから長期的には変えていかないといけない。縮減する方向にインセンティブが働く、それはペナルティかもしれないが、そのような長期的な方向性というのは内閣府の提言にはふさわしいのではないか。

それから最後に、空き家に関して、いろいろな事例を事務局から紹介されたが、空き家がなぜあのように発生するのかということについては、や

はり中古住宅市場が非常に未発達で、質の良い住宅も安価に手に入れられず、どんどん利用する人もおらず、都市が過剰に縮小してしまっている部分がある。そのような意味で、ビジネスとして空き家管理を行い、その後の取引につなげるビジネスも出てきているので、地方公共団体の空き家バンクのような取組も非常に重要だが、ビジネスとして回っていく仕組みがこれからは必要になってくるのではないか。

(増田主査) それでは、秦野市の志村氏のほうからいろいろお答えいただいたので、上森氏と坂本氏のほうから、簡単にもし今までのコメントを聞いてお話があればいただいて、そして、あと小泉政務官からお話しいただきたい。

(上森氏) 今までの話の中で、やはりインセンティブ、そして中川委員から話があった交付税、そのあたりについては問題意識がある。昨年度、盛岡市では学校の統廃合を3校やっており、小学校については2校、中学校については1校やっている。その生徒数なのであるが、小学校については1校が5人、1校が4人、中学校については1校が2人という状況で、この状況まで施設を保持しているという状況がある。というのも、実際の市町村の負担というのは、学校の先生ではなく用務員、調理員とかの人件費の負担になる。その中で、一方で収入を見ると、学校を持っていることによって交付税が入ってくるので、学校を手放すというのは長期的に財源を失うことにつながるというのが一番懸念され、わずかな負担で持てるのであれば持つというような考え方も一方にはあると思う。

今、交付税で縮減の方にインセンティブという話があったが、いまだなお地域に隅々まで渡していくための制度になっているはずである。そういったところが例えば施設を縮減したとしても、交付税の配分の枠が減らないような、今のようものが確保されるような仕組みが必要である。

それから、縮減によって生み出される県、国の費用の負担しているもの、軽減されるもの、そういったものがしっかりと地域住民に還元できるような、吸い上げられるのではなくて、地域でもう一方のほうに集中して資源を向けていける、そういうような仕組みがないと、なかなか既存の配分、今の施設の見直しの方向性を強く出していくのは難しいのではないかと思う。

(坂本氏) 民間に出してもいいアイデアは来る。しかしながら、統一的な施策のフィロソフィーとか、そういうものは湧いてこない。このため、私は必ず民間を使うときにやはり地方公共団体がしっかりとした思想と考えを持つということが必要だと思っている。

そういう点で、先ほど御説明した資料の一番最後のページに記載してい

るが、公共FMの方策にあたって、「コスト削減」、「全体最適の実現」、「ホスピタリティの発揮」の3点を、地方公共団体が考えない限り、ここはよかったと思ってもほかが大変疲弊したら意味がない。このような点について、個別具体的話ではなくて全体的な大所高所の方針を忘れないでいただきたい。

(小泉政務官) 今日はお三方にも御出席いただき、感謝申し上げます。秦野市は私も神奈川県民としても大変興味深く、これから色々なところが参考になる事例を紹介いただいた。盛岡市は、今日これから私は盛岡に新幹線で行って、その後、紫波町のオガールに視察に行き、明日は釜石市、そして陸前高田市と行ってくるので、岩手の復興に対しても内陸から大変な御尽力をいただいております、本当にいつも感謝しているところ。坂本氏におかれども、須田委員が御存じのように、被災地の色々なところで活躍をいただいている例もあるので、今日も大変な色々な御指摘をいただき、感謝申し上げます。

前回、私は今回出席できないと思ったので、地方創生、この成功は何か、ということについてそれぞれもしアイデアをいただけたら、と投げたところ、高島委員と小峰委員から御回答をいただいた。そして、お二人の共通するところが、高島委員は、住んでいる人々や関わる人々がその地域の未来に希望を持っている状態、そういった地域を大幅に増やすこと。ここからが大事なのだが、ただし、全ての地域での成功を目指す必要はない。小峰委員は、地方創生の意味をしっかりと考えるべきだと。地方創生という文字を見れば、地方の創意を生かす。だから地方創生だとも考えられる。そこで、小峰委員も言っているのは、創意を発揮できない地域を国が救うことはできない。地域再生の基本は地域自身の努力である。国は自らが創意を発揮しようとする地域が成長できるような環境を整備することはできるが、自らが創意を発揮できないような地域を成長させることは至難の業、ほとんど不可能である。こうした理念に沿って、創意を生かした地域ができるだけ多く生まれれば、地域創生は成功したと言えるのではないかと、そのような御回答をいただいた。

これを讀ませていただき、最近、私は毎日日本全国色々なところに行っているのだが、3日前の岡山県真庭市、そしてその次の日の広島県庄原市、その一昨日が兵庫県養父市、昨日が徳島県の神山町、先週、大南氏がプレゼンでいらっしゃった。神山町で大変おもしろい話を聞いたのは、IT関係の企業の方が今移住をして現地にいる。周りを見たら森がいっぱいあるから、この有効資源を活用しようと思って神山町の杉を使って大変おしゃれな食器、ビールを飲むタンブラーとか、さまざまなものを作った。見たら

すごい格好よかった。それを地元の町長が何の話をしてくれたかという、実はこの地元の杉を使っておしゃれなビアマグとかタンブラーを作ると言ったときに、地元の職人などは何と言ったかという、杉を使ってこういうものはできるはずがないと。その結果、徳島市内の業者に頼んでそれを作らせて、地元でできないと言ったことをできたではないかと、そういった経緯があった。

だから、大変ありがたいのは、杉の木材、地元のものを使ってくれたが、地元の人たちはできないと言い続けてやらなかった。私、このエピソードからすごい分かると思ったのは、先ほどのインセンティブとペナルティの話もあったが、できることをできないと思い込んでいる。そういった発想を先ほど加藤氏は言ったけれども、どうやってもう一度できると、やればできるのだということを1,800の自治体の多くのところに感じていただけか。そのためには、やはりこれから国も発想を変えて、均衡ある国土の発展ではなくて、成功例をいかに最初に生んでいくかという、そういったことをしっかり考えなければいけないと思った。

ちなみに、岡山県の真庭市は木質バイオマスとCLTで林業とバイオマス、これに特化したまちづくりをやっていて、来年のバイオマス発電所ができると2万2,000戸の電力を賄い、そして、数年後にはもう1基作ると、市内電力の全てを木質バイオマスで賄うことができる。それに伴って、CLTの建材で、今、イギリスのロンドンは13階建てのCLT、イタリアは地震国なのに9階建てのCLT。なぜ日本は3階までしかだめなのだと。これは2年後に建築基準法の改正の方向で話が進んでいて、ただ、それまでの間も大臣認定があれば個別に認定できるから、こういった見えるところから変えて、山からビジネスが回っていくような、そういったことも生まれてくると大変地方も活性化の夢が描ける部分があると感じた。

このCLTの普及を頑張っている岡山県真庭市の銘建工業というCLT業界の有名人がいるのだが、その人が言っていたことは、真庭市と同じようなポテンシャルを持っている地域は、その方は具体的な地名を挙げたけれども、そういったところはあると。ただし、その地域は自分たちができないと思い込んでいる、全く腰を上げない、本当にもったいないと言っていた。今日は最後の会だが、今日のお話も聞き、改めて地方の創意を生かして成功例を生まなければいけないなど、そんな発想でやるのが地域の未来を作っていくと感じた。

(増田主査) 有識者の皆様、および政務官はここで退席である。

(小泉政務官、志村氏、上森氏、坂本氏退室)

(増田主査) それでは、残った時間で、本ワーキング・グループの報告書の素案、若干いただいた意見で修正しているので、これを事務局に説明してもらい、意見をいただく。

(元野参事官) 席上配布資料 1-①を中心に説明する。

報告書自体の構成については、本編資料とそれに続く席上配布資料②～⑤までを参考資料としてつけることで全体を報告書の体裁としたいと思っている。

まず、配布資料 1-①本編。目次をごらんいただきたい。

全体は 4 章からなっている。「はじめに」のほかに、1 章としては「中長期的な地域の課題と対応の方向性」についてまとめている。

「地域の未来」の実現のための枠組みとして 3 つの方策を本ワーキングで提案している。1 つ目として、第 2 章の「『個性を活かした地域戦略』の推進」。2 つ目は、第 3 章の「地域の再生のための『集約・活性化』」、最後に第 4 章の「地域の『新しい絆』によるしなやかな地域づくり」である。

また、2 章、3 章、4 章の中で、「基本的な方向性」という形で、課題とどういった方向を目指すべきなのかというのをまとめたものを第 1 節に置いている。それを踏まえて、続く節で具体的な方策について述べる構成をとっている。

中長期的課題の第 1 章は、東京一極集中是正の基本的な方向性としては、東京は地方圏からの人口流入に依存するのではなく、世界から資金や人材を呼び込んで国際競争力を高める。一方で、地方はそれぞれの個性を活かしながら地域づくりを進めるという最適な地域構造を目指していくことが方向性になる。

また、あわせて 2 ページの最初の 1 行、2 行に、両者を二項対立ではなくて相互に支え合うような形で持続発展を図っていくことが大事と記している。それを踏まえ、地方への人の流れ及び、東京の国際競争力の強化という形でつなげているもの。

4 ページは、1 つ目の戦略「『個性を活かした地域戦略』の推進」。選択と集中により地域の個性を持った形での地域づくりを進めていくべきだという形で提言しているものである。

具体には 5 ページ以降で、(3) 農林水産業を活かした地域の活性化のあり方、(4) 観光・交流、(5) 産学官連携等による地域活性化についての方向性あるいは事例等から見たアイデア等を整理している。

さらに 7 ページは、震災を踏まえた地域の知見という形で、復興地域で

のノウハウを、示唆もかなりあるのでそれを入れたもの。

第3章は、「地域再生のための『集約・活性化』」。

第4章は、「地域の『新しい絆』によるしなやかな地域づくり」、基本的な方向性では、住民みずから参加のもと住民が地域へのプライドを持ち得るような持続可能な地域形成を進めていくことが必要としている。

また、資金を含めた域内での経済循環が改善されるような、地域の成長ポテンシャルを引き出すような仕組みが大事だとしている。その2つの仕組みとして、担い手となる人材の活用、社会活動への資金の導入を図ることが大事だとまとめているもの。

あわせて参考資料は、これまでのワーキングでの委員の方、あるいは有識者の方の説明、事務局から提出した資料を基にまとめている。参考にござらんいただきたい。

(増田主査) それでは、前回から少しメール等でも意見をいただいているようであるが、今日、この案について改めて御意見をお願いしたい。

(高島委員) 3つ簡潔に申し上げたいと思う。個別のことが2つ、全体に対して1つ。

1つ目は、全体を通して今回人のことが非常に重要だなということを痛感している。12ページ、13ページに担い手の人材の話があるが、少し書き足していただいていると思うが、前回の神山プロジェクトの話の逆指名制度というのが非常に有効であると感じているので、そのようなものを具体的に書いて、そして制度化できるといいかなと思った。前回、どうしても地域の話は金のばらまきだということを言われて終わってしまうという話があったが、今回の今までとの違いという意味でいうと、今回、人のばらまきと言われると成功なのではないかと思う。人をばらまいていくのだということを、そんな気合いが入っていると、人の部分に関しては大変うれしいと思っている。

2点目は、今回、前回とお金の話があったと思う。そうは言っても補助金等を含めたお金をどうするかということで、コスト対効果の部分と使い勝手の部分をいかに両立するかということが課題であるということまで考えたのだが、これを両立できるのではないかと考えている。コスト対効果の部分を事前に厳しくやると非常に使い勝手が悪くなるので、事後のトラックレコードをしっかりと作っていくところをコスト対効果の測定という部分を強化するといいのではないかと。今日は、先行者にメリットが少ないのでやらない人にペナルティをつけようという話があったが、先行者にインセンティブをさらにつけるとする方法もあると思う。うまくいった補助金など、お金の使い方に成功している自治体はその後より簡単に補

助金を取りやすいとか、より多額の補助金を取りやすいとか、先行者が、ベンチャーなどもそうだが、トラックレコードを作った自治体、チームがどんどんお金を調達できるようにしていく。そのためにも測定をしっかりとしていくというのがいいのではないかと思っている。

全体を通してのことだが、今、小泉政務官からも話があったが、私は目標の設定が大事ではないかと思っている。ベンチャーキャピタルだと10個投資して1個うまくいけば大成功で、3つうまくいくと奇跡とか言われるのだが、どうしても地方の場合は失敗例ばかりフィーチャーされやすく、失敗したものを批判されがちだということで、やはり絶対成功して次に進んでいかないといけないなと思う。だから、例えば全てを救う必要は本当はないし、不可能だし、そういう目標を掲げる必要はないとは思っていて、最初の3年で30個の成功事例を作るのだとか、5年ぐらいかかるかもしれないが、必ず達成でき、かつ、その達成があると次へ動きやすくなるような何か目標を全体として設定していくのがいいのではないかというところを感じた。

(須田委員) 今の高島委員の補助金の関係も、あと先ほどの部分も絡んでくるのだが、前回、和郷園の風速50mの話があった。こういうところがすごく根っこに、いろんなどころにあって、いろんなチャレンジを阻むというか、阻害要因になっている事例というのは多分山ほどあるのだと思う。このワーキング・グループの報告の範疇に入るかどうかは別にして、あとこれは増田主査御自身の言われている都市計画の関係の話だとか、やはり根っこにあるものというのはそういうルールであったり、法であったり、あるのだと。それがあって始めて例えば行政体もそうだし、地域も動いている。ここをどういうふうにしていくのだというのが具体的なことではなくても、やはりメッセージとして強く反映されてほしいとも思う。

どうしても行政、例えば都市計画法の関係だと、地域で用途指定やっている。地域内でそこで投資したいと思っても用途指定でだめで、その用途指定自体は政策的な目的があって指定されているが、決して柔軟とはもちろん言えない。通常、1個変えるのに多分2年ぐらいかかってしまう。こういう事例があるとスピードはどんどん遅くなる、投資機会は阻まれる、結果、地域の中で金回りがなくなって、また地域の活力も失われていくという悪循環は今まで山ほど、これはうちの町だけではなくてあったのだろうと思う。ぜひそういったところ、どういう形で表現されるかというのはまたいろいろかと思うが、お願いをしたい。

もう一つ加えて言うと、人の話ということもやはりある。先ほどの法令とも絡んでくるのだが、裁くのが人だったりする。国とやりとりしている

中で、私の言うとおりにしなければ補助はしないとされている事例も既にある。ルールではなくて人が裁いているという事例が多分これもいっぱいあるのだと思う。我々のような基礎自治体は都道府県とのやり取りも必ずあるのだが、制度に対してコンサバティブになってしまうところが非常にあって、どこまで読み込むか、それこそ人の裁量、捉え方、あるいはかかわり方ですごく変わってくる。それがネガティブな方向に振れてくれると何も進まなくなるということもある。先ほどの法令のこともそうだが、そこに携わる人の意識の問題というところも何らかの形で表現いただければと思う。

(加藤委員) 高島委員も須田委員も仰ったことだが、先ほどの秦野市の件でも少し話させてもらったように、創造性をちょっと芽が出るとぱんと潰されてしまうということが、各地域常識というか、通例になっている。ヨソモノという考えはすばらしいと思うが、そこをどうにか解かないと、人が入ってきたときの受け入れが出来ず、また出ていってしまう、もう二度とあんな町に戻らないということになりかねないので、やはりそこをどう受け入れるような体制にするかというのは地方創生、地域の課題としては非常に大きいのではないかというか、そこが一番元ではないかと思うぐらい非常に大きな問題だと思う。

それをどうすればいいのだということを知ってしまったら、なかなか村社会とかいろいろ見えない規制の中でどうかかわからないが、私の場合の例を言うと、どうも元気で農業に熱い思いを持っている女性がいるということで、県庁が引っ張り上げてくれた。最初に補助事業、何か委託事業をやってということで引っ張り上げてもらったのだが、農業もど素人、地域も知らない中で引っ張り上げてもらったという経緯がある。

その後も引っ張り上げてもらった後のプロセスに関しても、しっかり県庁と一緒に取り組めたというのが、成功しているかどうかは別としても、いろいろ農業事業を続けてこられた始まりになっている。そういう意味では、少し珍しい事例なのかなと思う。それをどうやって仕組みにするかというのはわからないが、芸能人でいうとスカウトマンをどうやって育てるかというところとマネジャーとの組み合わせ、プロセスをしっかりサポートするという種からちょっと芽が出たときにどうやって水をかけてやって肥料をあげてやるかというところを仕組みにできれば、地方創生でうまく旅立てるというか、上昇できる市町村が増えるのではないかと思う。

(増田主査) 羽深統括官、どうぞ。

(羽深統括官) 今の須田委員からのお話で、私は規制改革も担当しているが、規制改革会議でも今回地方活性化というのをテーマに挙げていて、10月に

集中期間というのを設けているので、もし何かあれば言っていただきたい。  
この間の風速の話は早速伝えているし、ほかにもあれば、10月から集中受付をやっているので、窓口にいろいろ言っていただきたい。

(増田主査) できるだけ個別具体的にこうだと言ったほうが事務局もいろいろ調べやすいと。

(羽深統括官) ホームページにアクセスできるようにするので、よろしく願いしたい。

(増田主査) 村木委員、どうぞ。

(村木委員) 簡単に申し上げる。ポートランドのところが出ているが、住民の合意、対話を重ねることの大事さの中につけ加えていただければいいなと思うところが、1つの事業をするときに作り込みのプロセスというのを非常に大事にしているということ。事業の中に複数の目的が入っている。つまり、町をつくるといったときに住民が望むものとか、あと空間をどのようにつくっていくか、座れるスペースをつくるとか、とにかく複数の目的を入れるということが地域の活性化につながると思うので、そういったところを少し加えていただけるといいと思った。

(増田主査) ほかにはよろしいか。またお気づきの点は事務局のほうに出していただければと思う。今日、今出ているものに、3人の有識者からプレゼンをしてもらった。その部分もまた入れて、そこを充実させなければいけない。そのときに当然今3人の有識者に対してのコメントをいただいたが、そこも意識してつけ加えていきたい。そして、最後に各委員から全体の報告書についての御意見もいただいているので、それも含めてまとめたい。

10月に親委員会である「選択する未来」委員会と、このワーキング・グループとの合同会議がある。そこで親委員の皆さん方との意見交換の時間もあるので、またそこで活発な御意見を出していただければと思うが、その親委員会との合同会議でワーキングとしての報告書案をたたき台として出して議論したいと思うので、この報告書の今の段階は素案であるが、今日の議論も含めて修正してまとめたい。

そのまとめ方については、私のほうにお任せをいただいて、それで皆さん方の意見を踏まえた形でまとめたいと思うが、そういう形でよろしいか。

(「異議なし」と声あり)

(増田主査) それでは、まとめ方のほうにつきましては私の責任でやりたい。当然のことながら、皆さん方にいろいろ案をまたお返しをして、それでやっていきたい。

10月17日に合同会議が予定されている。その前までに、報告書の案はま

とめておきたいと思うので、あとは10月17日ということでもよろしくお願  
いしたい。

(高島委員) 10月17日でこの会議自体は終わりという感じになるのか。

(増田主査) 10月17日が最後ということになる。

(高島委員) そこである程度具体的な報告書になるということか。

(増田主査) そのとおり。親会議でディスカッションして、最終的には親会議  
のほうで、ワーキング・グループは他に2つあるので、そちらも含めて全  
体としての報告書はまとめるということになる。それに、あと分冊の格好  
でこちらの報告書は出るという感じになる。

(高島委員) 承知した。

(増田主査) また、もう少し時間があるので、引き続きよろしくお願  
いしたい。  
それでは、今日はこれで閉会とする。