



平成 24 年度

沼津市の行政改革の推進に関する提言書

平成 25 年 3 月

沼津市行政改革推進委員会

# 目次

1	はじめに	1
2	公共施設のあり方について	1
(1)	議論の背景	1
(2)	基本的な考え方	2
(3)	各施設における今後のあり方	3
(4)	施設全体における今後の方向性	6
3	歳入確保策の推進について	7
(1)	議論の背景	7
(2)	基本的な考え方	7
(3)	議論の概要	8
(4)	今後の方向性	9
4	おわりに	10

## 1 はじめに

沼津市においては、平成 23 年 3 月に「第 2 次沼津市行政改革プラン」を策定し、「市民と行政の協働の推進」、「時代の変化に対応した効率的な行財政運営」、「市民の視点に立った行政サービスの提供」という行政改革を進める基本理念のもと、個々の具体的取り組みを進めてきたところである。

しかしながら、わが国の経済状況は依然として厳しい中、人口減少・少子高齢化の進行や、市民ニーズの高度化・多様化、地方分権改革の進展など、本市を取り巻く環境は大きく変化している。

このような中、本市においては、第 2 次行政改革プランに基づいた個別の取り組みの着実な推進を図ることはもとより、時々刻々と変化する社会経済情勢や市民ニーズへ迅速かつ的確に対応しつつ、市民の視点に立った健全な行財政運営により一層努めていく必要があると考える。

以上のことを踏まえ、当委員会においては、本市における行政改革の今後のあり方について、いくつかのテーマを設定した上で議論を進めているところであるが、今回、「公共施設のあり方」及び「歳入確保策の推進」について議論を行った結果をとりまとめ、市へ提言するものである。

## 2 公共施設のあり方について

### (1) 議論の背景

全国的に人口減少・少子高齢化が進行している中、本市の人口は平成 32 年には 189,500 人にまで減少すると推計されており、全国平均と比べて減少率が高い傾向が見られる。

また、これまでは本市のみならず、全国の自治体において市民ニーズや時代の要請に応え、公共施設の建設・整備を進めてきたが、今後、その施設の多くが一斉に更新の時期を迎えることとなり、改修・改築等に多額の費用を要することが懸念される場所がある。

このような状況を踏まえ、当委員会では、本市が所有・管理している公共施設の今後のあり方について考察することとし、この中から具体的にいくつかの施設を取り上げ、議論を行ったものである。

## (2) 基本的な考え方

公共施設は、地域コミュニティ施設や教育施設、福祉施設、公営住宅等の「建築物系」（いわゆるハコモノ）、都市公園や上下水道施設といった「インフラ系」、清掃プラントや衛生プラント等の「プラント系」に分類されるが、本市には約 340 の施設が設置されている。

これらの施設一つひとつに関して議論を進めるには膨大な時間を要することから、当委員会としては特に、過去の事業仕分けで議論の対象となった施設を中心に 6 施設を取り上げ、集中的に議論を行うこととした。

その際、公共施設のあり方検討に必要な視点として、以下の 6 つの点に留意したものであり、市においてもこれらの視点を持って検討を進められたい。

### ① 中長期的な視点との整合

各施設について、歴史的な背景がある一方で、将来の需要等を考えた上で施設がつけられていることを念頭に置きつつ、本市の 10 年、20 年先を見越した中で既存の施設をどのように整合していくかという中長期的な視点に立った検討が必要となる。

### ② 施設の利用促進策

施設の利用促進策がこれまで十分に検証されてきたかという視点を持ち、仮にその施設に利用促進策の余地があるとすれば、施設の P R 等を含めた方策を十分に検討する必要がある。

また、付加価値を付けられたプログラムを提供すれば、利用者が増える可能性があるという視点も必要となる。

### ③ 利用料金の適正化及び将来コストの把握

各施設の利用料金が適切なものかどうかについて、例えば、青少年教育施設と観光施設では性格が異なるため、カテゴリ別に分類した上で判断する必要がある。

また、管理運営や修繕等にかかる将来コストの算定はもとより、料金設定の時期と現在の状況との比較等を通じて、料金の妥当性などを考慮しつつ、見直しを検討するといった視点も必要となる。

### ④ 広域連携

これまでは、それぞれの自治体が同様の機能を有する施設を競合して設置してきたが、この状況からの考え方を転換し、県東部地域の自治体が連携しつつ、各市町の住民が他自治体の施設を使用できるようにすることによって、自治体間で施設の機能分担を図るという考え方が必要となる。

また、周辺に県の施設がある場合、その施設と連携することにより、お互いの利用者ニーズを取り入れ、利用率を上げていくといった視点も必要となる。

#### ⑤ 施設の用途転換

施設の設置当初における目的の達成や市民ニーズの変化等に伴い、従来の施設機能を別の用途に転換すること、また、施設の空いたスペースに別の機能を付加することなどを検討する視点が必要となる。

#### ⑥ 施設の担い手の発掘・育成

施設の設置意義を最大限に活かすためには、その施設の独自性を発揮した企画・立案や管理運営等を仕掛けることのできるプロデューサーやコーディネーターのような人材を発掘し、その育成を図るといった視点が必要となる。

### (3) 各施設における今後のあり方

当委員会においては、前述のとおり6施設を取り上げて集中的に議論を行ったところであり、以下、各施設における今後のあり方に関する議論の概要及び当委員会としての結論を提示するものである。(審議順)

#### ① 沼津市立少年自然の家

##### (議論の概要)

当施設は青少年の体験・宿泊施設として設置されたものであるが、利用人数の減少に加え、利用料金が低廉に設定されていることから、採算ラインに乗せるためには約400%以上の稼働率が必要となり、現実的に不可能である。

また、当施設には臨時職員を含めて11人の職員が勤務しているが、稼働率を考えた場合、それだけの人数を配置する必要がないものとする。

さらに、供用後40年近く経過しており、施設の魅力が色あせているように感じられるが、施設を活用した体験活動のプログラムを高める努力は必要と思われるものの、現状どおり直営で管理運営を行ってもインセンティブは見込めそうもなく、近隣の県愛鷹広域公園との連携も具体的な方向性が見えない。

このため、当施設を廃止し、例えば、他市町の同様の施設を利用する市民に補助金等を出すようにすれば、施設の維持管理費や人件費と比べてかなりコストを削減することが可能と考えられる。

##### (結論)

近隣に同様の施設があることや、管理運営コストがかかること等の現状を踏まえ、廃止の方向で検討を進められたい。

なお、施設廃止後の用途等については、別途検討されたい。

## ② 沼津市ゆめとびら舟山

### (議論の概要)

当施設は春から夏にかけての利用が多いという状況を踏まえ、季節を限定しての開設や、委託等による雇用形態の変更が可能と考えられる。

また、利用者の固定化が見られることから、当施設の立地環境を最大限に生かし、他の競技団体へのアプローチや、平日の利用が可能な文化系団体や大学のサークル等への呼びかけを行うなど、新規顧客の発掘に努める必要がある。

さらに、近隣に同様の施設が存在しないことや、利用率を上げることにより黒字への転換が可能と考えられることなどを踏まえ、民間への売却や地域団体等への委託を行うなど、民間活力の活用について積極的に検討することが望ましい。

なお、施設は比較的良い状態であるが、今後大改修の時期を迎えるため、早急に方向性を決定する必要がある。

### (結論)

施設の状態が比較的良いため、存続を前提に、売却や委託など民間との連携のあり方について検討されたい。

なお、施設の耐用年数経過により、今後大改修が想定されるため、早急に方向性を決定されたい。

## ③ 市民の森

### (議論の概要)

土地の賃貸借契約は平成 35 年 3 月末までとなっているが、現在の賃借料の妥当性等について、平成元年の賃借料改定の状況と比較した上で検証する必要がある。

また、年間を通じて臨時職員を雇用しているとのことだが、地元自治会への管理委託等について検討するなど、管理運営コストの削減を考える必要がある。

さらに、アクセス道路の問題や宿泊利用者の固定化・減少等といった状況を踏まえ、キャンプ場としての機能を縮小・廃止するなど、抜本的な見直しを行うとともに、景観を活用した市としての長期的ビジョンを示し、例えば健康づくりの施策と連携するなど、市の強みを生かす方法について考えることが望ましい。

### (結論)

宿泊利用者の固定化が見られることから、キャンプ場施設の機能は縮小・廃止し、ハイキングの拠点としての活用への転換を検討されたい。

また、地元自治会への管理委託や、健康づくりの施策との連携等についても併せて検討されたい。

#### ④ 沼津御用邸記念公園

##### (議論の概要)

指定管理者制度を導入している当施設について、これまでは財団法人沼津市振興公社を一者指定してきたが、市として方針を転換し、来年度に向けて公募を行ったところであり、民間事業者からの提案が期待できる点等は評価できるものの、新たな指定管理者には品格の保持が求められることに留意してほしい。

また、当施設は本市の貴重な財産であることから、その立地環境を生かし、施設のPRやイベントの工夫をはじめ、周辺環境の整備により沼津港からの回遊性を高めるなど、利用者増により一層努める必要がある。

##### (結論)

指定管理者制度を最大限に活用し、施設そのものの観光施設としてのポテンシャルを高めるための取り組みに努められたい。

併せて、潮の音プロムナードなど施設周辺の環境整備を進め、利用者増を図られたい。

#### ⑤ 沼津市戸田はかま滝オートキャンプ場

##### (議論の概要)

当施設は利用料金制により指定管理者である戸田森林組合が適正に管理運営を行っており、修繕費等を除いて市からの支出が一切ない点は評価できる。

しかしながら、指定管理者からは、利用者増を図るための独自の取り組みに関する提案等がなされる一方で、対外的なPRやプロモーションが不十分と考えられることから、その方策について検討する必要がある。

また、更なる利用者増を図り、利益を上げることによって修繕費を賄えるよう、積極的に整備する方向も考えられる。

##### (結論)

引き続き利用料金制による指定管理者制度のメリットを活用し、利用者増に努められたい。

なお、今後想定される修繕費を賄えるよう、積極的に利益を上げる方向性についても検討されたい。

#### ⑥ 沼津市高齢者等福祉世代交流活動施設（千本プラザ）

##### (議論の概要)

当施設は老人福祉センター、世代交流センター、デイサービスセンターといった各種機能を備えた複合施設であり、高齢者をはじめ様々な世代の市民に利用されているが、施設の維持や管理運営に多額の経費を要している。

特に、浴室については、設置当初と比較して民間の入浴施設が増加している状況の中で利用者が減少している点などを踏まえ、光熱水費や機械設備の保守点検等にかかる費用を考えた場合、将来的にも費用対効果は低いと判断されることから、ボイラー等の機器の更新時期を迎える前に、浴室を他用途へ転換するなど、抜本的に見直す必要がある。

また、昨年度の事業仕分けの議論の中で、指定管理者が自主事業を行って利用者増を図っても収入面でのメリットがないとのことであったが、指定管理者制度の趣旨を踏まえ、指定管理者にインセンティブを与えるため、利用料金制の採用についても検討する必要がある。

なお、当施設の今後のあり方を検討する上で、採算ラインなどを判断する際の基準となる入館者数については、正確に把握する必要がある。

(結論)

浴室の維持管理に多額の費用がかかっているため、今後3年間の指定期間の中で、用途転換等の抜本的な見直しを進められたい。

また、指定管理者にインセンティブを与えるため、利用料金制の採用を視野に入れた見直しも併せて検討されたい。

#### (4) 施設全体における今後の方向性

以上のとおり、本委員会では6施設の今後のあり方について集中的に議論を行ったが、これらは本市が所有・管理する施設のごく一部である。

今後、施設の老朽化に伴い、維持管理や改修・改築にかかるコストが増大していくことが予想される中で、社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化等に対応した適正な施設サービスを提供するためには、各施設における将来コストを正確に予測した上で、市民の視点に立ちつつ、大局的な見地から、施設の今後のあり方について喫緊に見直す必要があると考える。

また、市民福祉の増進を図る観点から、新たに施設を建設する場合には、第三者機関の設置等により、専門的かつ客観的な考え方や市民意見の反映に努めるとともに、PFIなどの民間活力を活用した手法を取り入れ、建設費の抑制や効率的な維持管理等を図ることが重要である。

さらに、各施設の建物・設備機器等の状態や管理運営状況などを確認するため、定期的にモニタリングを実施することも必要である。

以上のことを踏まえ、市においては、各施設の持つそれぞれの目的や意義について再確認した上で、最適な管理運営方法の検討はもとより、他に類似施設がある場合には、施設自体の再配置、統廃合等も含めて検討するなど抜本的な見直しを行い、その方針に沿って着実に取り組みを進められるよう求めるものである。



### 3 歳入確保策の推進について

#### (1) 議論の背景

長引く不況による景気低迷が続き、生産年齢人口の減少が進むなど、全国的に見ても自治体の行財政運営にとって厳しい時代を迎えている。

本市においても、今後、市民税をはじめとした税収減が見込まれ、また、高齢者人口の増加に伴う扶助費等の負担増が予想される中で、持続可能な行財政運営を進めていくためには、費用対効果を最大限に考慮した効率的な事務事業の執行はもとより、歳入面における財源の確保が喫緊の課題となっている。

このことを踏まえ、当委員会では、本市における歳入確保策について、様々な視点から今後の方向性等に関する議論を行ったものである。

#### (2) 基本的な考え方

歳入確保策としては、市税や公共料金等といった「各種債権を確実に確保するための方策」と、市が保有する資産等の有効的な活用を図るなど、「新たな財源を確保するための方策」の二つに大別されるが、本市においてはこれまでも様々な取り組みが行われているところである。

このうち、前者については、納付者の利便性の向上を図るため、夜間・休日の納付窓口の開設やコンビニ収納などを行っており、また、滞納債権についても、インターネット公売や静岡地方税滞納整理機構との連携などの各種取り組みを通じて、徴収強化を図ってきたところである。

しかしながら、平成 23 年度における市の債権全体の収納状況について、収入未済額と不納欠損額の合計が約 87 億円にものぼっている現状を踏まえ、安定的な財源確保と納税者の負担公平の観点からは、ありとあらゆる手段・手法を駆使して、より一層の徴収強化に努めていく必要がある。

一方、後者については、未利用地の売却・貸付をはじめ、ふるさと納税や、市ホームページ、市庁舎モニター等への民間企業の広告掲載による収入の確保などを進めているが、そこで得られる収入は、市の歳入全体に比べると、まだまだ小さなものと言わざるを得ない。

当委員会では、前者の「各種債権を確実に確保するための方策」については、これまでの取り組みを着実に推進し、収入未済額及び不納欠損額の縮減に最大限の努力を払うべきとするとともに、後者の「新たな財源を確保するための方策」に特化して、中長期的な視点に立ちつつ、様々な角度から今後の方向性や具体的取り組みに関する議論を行った。

### (3) 議論の概要

当委員会において議論を行った結果、各委員から様々な意見や具体的提案等が出された。これらを要約し、以下のとおり提示する。

#### ① 全体的な方向性に関する意見

- ・ 歳入確保策を考えていく上で、市の総合計画はあるが、総花的であるため、まずは土地利用などについて、総合計画を下から支えるような、中長期的なビジョンをより具体的に示したグランドデザインを策定し、市としての進むべき方向性を明確にした上で、庁内で意思統一を図りつつ、様々な取り組みを推進していく必要がある。
- ・ 企業誘致が可能な土地や定住を促進するための住宅地が少なく、また、アーケードの再開発や西武沼津店の跡活用などの方策が具体的に見えない中では、地域の活性化は見込めないため、実現可能な方向を早急に示す必要がある。
- ・ 若い人が沼津市に定住するのを促すような政策について、10年後、20年後を見据えて議論する必要がある。
- ・ 浜松市の「音楽のまち」づくりのように、沼津市でも、例えば「文学のまち」づくりのようなコンセプトのもと、市が投資・回収できるような事業を創り出す必要がある。
- ・ 対外的に市を売り出していくためには、市長がトップセールスマンとなって、企業誘致等に取り組むことが重要であり、また、市職員自らが、ふるさと納税のPR、観光客の誘致などのプロモーションにも積極的に取り組んでいく必要がある。さらに、職員が市のプロモーションに積極的に携わることのできる組織体制を構築し、全庁的に取り組んでいく必要がある。

#### ② 具体的取り組みに関する意見・提案など

##### (土地の有効活用・産業振興)

- ・ 市の組織の中に新たな課を設置し、産業機能の誘致活動を推進するとともに、土地の開発に係る規制緩和措置を行うなど、臨機応変に対応することが必要である。
- ・ 中心市街地において、商店街の活性化の観点から、出店者の減少に歯止めをかけるため、ソフト面にお金をかけて専門家や市民、行政が一体となったまちづくりを進めていく必要がある。

#### (プロモーション活動)

- ・ 市の組織の中に営業的な活動を行う部署を設置し、数値目標を掲げ、誘客や成果等を目に見える形で示すなど、職員のモチベーションを高めながら、自らの足で稼いでいくことが必要である。
- ・ 民間企業の社員OBを嘱託職員として雇用し、そのノウハウを活用しつつ、対外的に企業誘致のプロモーション等を推進していくことが必要である。

#### (ふるさと納税)

- ・ ふるさと納税の納付を促進するため、何らかの付加価値を付けた上でPRする必要がある。
- ・ 県人会等への直接的な働きかけや、「しずおか市町対抗駅伝」の関係者等、市への思い入れが深い方々に対するPRなど、積極的なプロモーションが必要である。

#### (その他の歳入確保策)

- ・ 郷土を愛する市民や企業等から寄付を募るなど、ファンドレイジングのように積極的に資金を獲得する手法等を研究する必要がある。
- ・ 行政サービスに関して構築した新たなシステムやノウハウ等について、有償で他市に紹介するなどの工夫が必要である。
- ・ 法定外目的税などの新たな課税の可能性等についても研究していく必要がある。

### (4) 今後の方向性

市においては、土地利用などについて中長期的なビジョンを具体的に示したランドデザインを早急に策定し、その上で全庁的に意思統一を図りつつ、実効性のある取り組みを検討し、その実現に努められたい。

また、滞納債権の徴収強化に引き続き取り組むのは言うまでもなく、市長をはじめ市の職員一人ひとりが「営業マン」という意識を持って、税収増に結びつくような企業誘致の推進や定住人口の確保策などに取り組む体制を構築し、様々な機会を捉えて外に向けたプロモーション活動を積極的に展開されたい。

その際、土地の有効活用や産業振興のあり方、ふるさと納税の促進、資金獲得のための具体的な方策等について、既存の枠組みや考え方にとらわれずに、柔軟な発想で取り組みを進められたい。

#### 4 おわりに

以上、当委員会において設定した2つのテーマについて、それらに関する議論の結果を提示した。

市においては、この提言の内容を踏まえ、市民の視点に立ちつつ、実現に向けて真摯に取り組みを進められ、行政改革の大きな成果を出されることを当委員会は切に願うものである。

平成 25 年 3 月 18 日

沼津市行政改革推進委員会

委 員 長	日 詰 一 幸
委員長職務代理者	中 山 勝
委 員	東 隆 子
	刈 屋 隆
	木 村 美都子
	芹 澤 孝 昭
	三 須 王左武
	柳 田 武 彦
	山 口 憲 三