

様式第 2 号

視察研修先	全国市町村 国際文化研修所	氏名	後藤 健一郎
視察研修項目	人口減少を前提としたこれからの自治体経営		

日本、特に地方は今人口がどんどん減っているが、それを現実として正面から受け止められず、そこに暮らす人々の意識や社会の仕組みはまだまだ人口増を前提としているのが現状ではないかと私は感じております。

大前提である現状から目を背ければ計画は意味をなさず、効果を発揮できません。

人口減少であることをしっかりと正面から受け止め、それを前提とした計画、対策をしていかななくてはならないと思い、この研修に参加しました。

今回参加した研修は主に自治体職員を対象としておりましたが、全参加者 39 名中議員も 8 名受講しており、この問題は執行部・議会を問わず喫緊の課題なのだと感じました。

講義の中からいくつか抜粋してポイント・感想を報告します。

■人口減少を前提とした自治体経営（大阪大学大学院 北村教授）

○AI・コンピューターの労働力：コンピューターは仕事をしてくれるが消費を喚起しない（飲み食いしない）ので、サプライサイド（供給面＝人口減少における労働力の供給）での解決には役に立つが、デマンドサイド（需要面＝人口減少における消費の低下）はないので、結果的に繁栄がなくなる。

○行政サイドの問題：職員数が減っているのに仕事量は増えているが、さらに人数が減る。また窓口業務などは高齢者が増えるために業務量が増える。さらに職員も高年齢化する（部下がいない・実務で動ける人がいない）。

公務員は罰はすぐやってくるが評価がないのでモチベーションも下がる。

○公共施設の老朽化の問題 ※別講義で詳細

○南海トラフ地震など、基礎自治体における非常事態（災害）の際の関係：周囲の自治体にも助けられる余力がない。 ※別講義で詳細

○地方創生における基礎自治体の政策選択：自分の自治体の現状はどうか？高齢化率の高低と財政力指数の高低から 4 つに分類し、自分の自治体の現状に合わせて対策をとる（参考：地方創生事例集 平成 28 年 12 月 14 日 未定稿だがこれで充分）

○AI（人工知能）&RPA：RPA とは Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）で、ホワイトカラー（事務職）のデスクワーク（主に定型作業）を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化すること。「スマート自治体」に向けて、どんどん導入されている。導入の必要性があるが、費用の問題がある。またその前段として、業務の標準化・可視化が必要。

○自治体にしかできないこと：「縮小戦略」をとること。ルーティンの削減→家庭に帰る時間が早くなるだけ。残業が多い今はそれでいいが、今後それだけでいいのか？減らした時間を政策議論できる時間にできるようにするのか。

## ■ 自治体資産の管理運営と PPP 手法—PFI、コンセッション方式、指定管理者制度—

### ○ 公共施設マネジメントの背景

- 1、既存施設における維持更新投資の増大と集中化
- 2、資産リスク（資産を所有していることでリスクが発生）と高機能化ニーズの高まり
- 3、公共施設等における需給のバランスの変化（人口減少の進行・人口構造の変化・市町村合併等の広がり ほか）

### ○ 長寿命化のメリット

新築と比べて3割ぐらい安くなる（3割しか安くない）。市全体のライフサイクルの谷の部分に前倒しして、財政的な負担をなだらかにすることができる。

### ○ 公共施設の仕分け

必要性の高低と物理的性能の高低から4つに分類する。どちらも高い物は維持・改修。また、集約化・複合化の受け皿にもなる。どちらも低いものは、跡地（施設も含む）の売却や貸付、跡地の転用や他の公共施設の新設などにする。

### ○ PPP・PFI の目的

VFM（Value for Money バリューフォーマネー）を最大化する・図る。

### 2つの意味

- 1、「お金に関する価値」：税金という対価に対する最も価値のあるサービスの提供。同じサービスならより安く、同じ金額ならよりよいサービスを（地方自治法第2条14項：最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない）。
- 2、「削減の度合い」：公共事業で行った場合と同水準の社会資本整備・公共サービス提供を、PPP/PFIで行った場合に生じる、財政負担の軽減の度合い。

→民間が受注して利益を削減するようなことを行ってはならない（地域の力の低下）。

→知恵を使う部分がない「仕様発注」から、考慮する予定がある「性能発注」へ。リスクを最も適切に負担・管理できる者が当該リスクを負担する。「得意なことは得意な人へ」（得意な分、将来的にコストが発生しないよう、事前にいろいろな工夫が可能）。

### ○ PPP/PFI 手法導入の優先的検討

公共施設等の整備（建設・改修・運営・維持管理）を行うにあたっては、多様な PPP/PFI 手法の導入が適切かどうかを、従来型手法より優先して検討すべき。「ユニバーサルテストイング」。

→人口20万人以上の自治体には「優先的検討規定」を策定するよう国が要請。その他の自治体も必要に応じ同様の取組を行うよう要請（全ての自治体で策定が進むことを強く期待）。

### ○ PPP を巡る近年の動き

- 1、包括化（バンドリング）：ハコモノでは最低10～20億円以上の規模がないと成り立たないので、小さい事業をまとめて発注。
- 2、公共施設運営権（コンセッション）：求める水準をクリアし、維持管理も一体として発注することにより、維持費がかからない方法を建設時から考える。
- 3、公有資産の活用：特に民間施設等の収益を活用した公共施設整備。PFIとは違う手法。民間提案。
- 4、サウンディング型市場調査：自治体が検討中の構想・計画等の概要や対話項目等を事前に

提示した上で、当該構想・計画等に対する民間全体の考え方を個別に聴取する「官民対話」の一形態。

○失敗しない PPP の活用に向けて

- 1、実施すべきではない事業からの撤退と最適形態の採用
- 2、適切な役割（リスク）分担（得意なことは得意な人に・リスクに見合ったリターン）
- 3、行政によるガバナンス等の確保
- 4、官民対話とパートナーシップの重視（特に官にはコスト意識を、民には公共意識を）

■事例発表：自治体クラウドの導入と更なる展開について

○南海トラフ地震等の大規模災害に対するシステム防災体制の脆弱性

- ・巨大地震による津波被害地域
- ・被災時における業務継続性の確保の必要性

→緊急の対策が必要

○システム構築に伴うコストの効率化・業務の効率化

- ・財政収支の厳しさ
- ・職員の削減

○「災害に強いまちづくり」の一環としてのシステム再構築

★以上の理由などにより、高石市・忠岡町・田尻町・泉佐野市による共同での自治体クラウド導入

○自治体クラウド導入による効果

- ・コスト削減（5年間で高石市7%、忠岡町20%削減。長く利用するほどコスト削減効果が大きくなるのがクラウドの特徴なので、10年15年でさらに削減可能）
- ・その他のコスト削減（時間外作業の人件費、サーバー数の削減による電気代削減）
- ・業務の効率化（業務見直しによる業務効率化。コンビニ納付開始、口座振替の伝送化等）
- ・災害時における業務継続性の確保（複数のデータセンターによるバックアップの確保。忠岡町で高石市の業務システムを運用可能。被災者支援システムの導入。）

■事例発表：佐賀県多久市の取組「シェアリングエコノミー」

○全国5都市によるシェアリングシティ宣言（現在は18都市）

○シェアリングエコノミーとは：個人が保有する活用可能な資産（スキルや時間等の無形のものを含む）等を、インターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化運動。

○国内普及に向けた課題

認知度の向上、シェアへの抵抗感、デジタルデバイドの操作への不安

○シェアリングエコノミー推進の意義

- 1、経済波及効果（在宅ワーク）
- 2、社会全体の生産性向上
- 3、新たなサービス
- 4、地方創生の推進

○自治体の課題と対応するシェアリングサービスの例

雇用創出、男女共同参画、社会福祉、公共交通、観光振興、公的不動産活用、民間資本活用、教育、農林水産、災害対策（シェアリングエコノミー協会 IoTの活用の一部 内閣官房シェアリングエコノミー推進室が窓口）

■事例発表&グループ演習：これからの自治体経営について市民と共に考えるまちづくりシミュレーションゲーム「SIMULATION たま 2030」

○多摩市公共施設の見直し方針と行動プログラム

- 1、安全に使い続ける
- 2、施設全体のダイエット
- 3、時代のニーズに合わせた施設への機能転換

→総論賛成、各論反対

地域の課題を市民と共有し、共に考える→まちづくりシミュレーションゲーム「SIMULATION たま 2030 体験会」開催。無作為抽出 2,000 人のうち、56 名参加。

シミュレーションゲームの内容については省略。

ちなみに「シミュレーション●●2030」はもともと熊本県庁の職員さん達が考えた、限られた財源の中で事業の取捨選択に取り組む自治体運営ゲーム。現在全国の自治体界隈で大流行しており、私も芸工大の学生さん達と一緒に授業の一環で行いました。

■人口減が地方を強くする（日本総研 調査部 上席主任研究員 藤波氏）

○人手不足について

人手不足というが、人は減ったが労働者の数は多少なりとも増えている。しかし企業は人手不足と言っている。これは「今までと同じ状況で働いてくれる人」が不足しているということ。大手→賃金を高くする。

中小→賃金を上げることはできないが、休日日数を大手並みにしただけで応募者が増えた。これまで支えてきた高齢者、M字曲線を解消した女性、それらがなくなるのでこれからが本格的な人手不足になる。

公共事業では一時的には上向くが、継続してお金を産む仕組みづくりがないと地域は成長しない。（例：持続可能なまちづくり・西栗倉村、島根県雲南市）

全要素生産性を改善するには・・・

IT 技術を導入。テクノロジーを導入するとこの数値はあがる。→コストダウンに繋がっているけれどもそれが賃金（評価）に反映されていない。

時代はプロダクトアウトからマーケットインへ。（どちらもユーザーニーズではあるが）

ブランドを立ち上げて顧客に買ってもらう→ユーザーにあったもの・世界にあったものに合わせて開発・制作・生産していく時代。

今いる若者に配慮（子育てしやすい環境・所得の高い仕事を増やす）していかなければならない。

極端に言えば、これから仕事を増やす必要はない。人は減っていくので今の仕事のままで生産性を上げることだけを考えればいい。人材の有効活用が鍵。

○人口減少時代の都市のあり方

コンパクトシティの方向性は間違っていないが、果たして人口密度は高くなければダメなのか？

サービス産業は距離が短いと成長する（2001年と2010年では人口密度はほとんど変わらないのに伸びている）。

ICTとAIの導入により、距離の壁は急速に低くなる（例 自動配送→東京は隣近所が近い  
ためほとんどメリットなし。地方ほどメリットがある）

介護なども効率化を図るべき。効率化というと「人と人とのつきあいが重要」と言われるが、  
介護の仕事の15%は車椅子を押す仕事。それは人である必要があるのか？ベットから起こして  
診察室に運ぶ仕事は人である必要があるのか？

単純だが負担が大きい業務で、本来の「人と人とのつきあい」の部分が疎かになっている。

○地方を持続可能にする3つのネットワーク

道路インフラとともにデジタル化の恩恵を受ける。

- ・道路ネットワーク
- ・物流ネットワーク
- ・高速インターネット

→人を都市や集落に縛らなくなっており（散居が可能）、運転ができるデジタル強者が自由に  
住居を定めている。都市発展の一形態（開発自由のわが国では当然の帰結）。

○範囲の経済と民間の力

これまでは規模の経済だったが、これからは「範囲の経済」。

なぜ民間の力が必要か：スピード感、技術革新、雇用調整の容易性、国内自治体の半数に過  
疎集落が存在。

○人口減・人口密度低下を前提に地域を考える

- ・都市と地方の人口問題：東京悪玉説からの脱却。人口問題を広域で考える。生産性向上。
- ・中山間地域の経済：範囲の経済で効率化。民間の力。
- ・コンパクトシティ：広域の視点で立地適正化。代替案で持続可能な地域。3つのネットワーク、民間の力。