

# 令和4年度 第4回草津市行政経営改革推進委員会 会議録

■日時：

令和5年2月17日（金） 午前10時00分～11時45分

■場所：

市役所4階 行政委員会室

■出席委員：

黒川委員長、今里委員、中委員、井上委員、山本委員、竹村委員

■欠席委員：

伊藤委員、吉田委員、中嶋委員、谷口委員

■事務局：

荻下総合政策部理事、経営戦略課 小川課長、田中係長、土井主任

■傍聴者：

なし

## 開会

---

### 1 あいさつ

---

【荻下総合政策部理事】

令和4年度第4回草津市行政経営改革推進委員会の開催に当たりまして、一言御挨拶を申し上げます。

委員の皆様におかれましては、御多用のところ御出席を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、今年度も、各行政経営改革に係る多くの取組を御審議いただきましたが、今回が、このメンバーでの最後の委員会となります。これまで、様々な視点から貴重な御意見を賜りましたことに厚く御礼申し上げます。

本日は、草津市行政経営改革プランのアクション・プランに位置付けております「公民連携手法の活用」に当たり、昨年、骨子をお示ししておりました「草津市PPP／PFI手法導入優先的検討方針」につきまして、詳細の内容を事務局から御説明申し上げます。

あわせて、「大規模事業の実施状況の確認」に係る評価結果および「使用料・手数料等の見直し」結果につきまして、御報告させていただきます。

限られた時間ではございますが、委員の皆様方には、忌憚のない御意見を頂戴できればと存じますので、何卒よろしくお願い申しあげまして、簡単ではございますが、冒頭

の御挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

## 2 草津市PPP／PFI手法導入優先的検討方針の策定について

<資料1～3に基づき説明>

### 【中委員】

今後、基準に該当する事業については、PPP／PFIの手法を優先的に検討するとのことであるが、具体的に予定している事業はあるのか。

### 【事務局】

予算化が前提となりますが、老朽化等に伴う公営住宅の建替について検討しております。

### 【井上委員】

資料2の9ページに掲載している「VFMのイメージ」では、リスク管理費等、どのように積算しているか不明であり、必ずVFMが生じるとは考えられない。明確な計算式や基準があれば良いが、他の自治体で、PFIの委員として従事した経験上、VFMが生じるように、実態とは異なる提案書が作成されていることもあると考えている。

PFI法については、平成11年に制定され、20年以上前からあるもので、制度としては大きく変えないといけない時期であると感じている。PFIのメリットとして、コスト削減だけでなく、民間事業者の持つ新しい発想が期待されるが、民間事業者はコスト意識が非常に高い一方で、(受注してしまうと)結果を重視していないときもある。

### 【事務局】

「VFM」とは、定量的な側面と、定性的な側面から、PPP／PFI手法の導入を判断する際に活用する指標のことを言います。今回の方針の策定に当たっては、内閣府の支援を受けながら策定したものとなりますが、近年のPFI（VFM）の状況を聞いておきますと、自治体が直接サービスを行ったとしても、様々な行政経営改革等により、安価で質の高いサービスを提供できる場合があることなどから、VFMが生じにくい傾向にあるといった話もありました。

### 【委員長】

今の話は重要なポイントで、公務員だって頑張れば効率が上がる。例えば、旭山動物園については、旭川市の職員が直営で運営しており、質の高いサービスが提供されている。

**【今里委員】**

VFMをどのように算定するのか。また、PFIの詳細な手法である「BTO」や「BOT」等についての説明や、それらの手法をどのように進めていくのかが分かりにくい。資料に記載されているのか。

**【事務局】**

VFMの算出につきましては、第4章に記載しているステップ1～3の過程において、内閣府が示す基準に基づき、簡易なVFMを算出した後、ステップ4の詳細な検討段階において、より詳細なVFMを算出するイメージとなります。なお、詳細なVFMの算出に当たっては、専門的な知見を持つコンサルタント事業者の委託を想定しております。手法の説明等につきましては、資料2の6ページ「PPP/PFI手法一覧」や、17ページ「事業手法選択に関するフローチャート」で整理しております。

**【今里委員】**

整備で10億円、または、運営で1億円以上が必要な事業については、ステップ4の詳細な検討まで行った上で、検討の結果、直営で運営する場合もあるという認識で良いか。

**【事務局】**

おっしゃるとおりです。御指摘いただいたとおり、PPP/PFIの検討に当たっては、定量的な側面だけでなく、定性的な側面を踏まえ、慎重に判断していく必要があると考えております。

**【委員長】**

例えば、PPP/PFIの先進国であるオーストラリアでは、「土地があるので、何か事業を提案してください。」といった提案募集に対して、日本では、「温水プールを建てるので提案してください。」など、募集の段階で規模を絞る傾向にあり、その要因として民間事業者のノウハウが少ないといったことなどが挙げられる。その一方で、例えば、三井物産のマレーシアにおけるスマートシティの開発等、日本でも、大企業を中心に官民連携が広がりつつある。オーストラリアの様に、民間事業者が柔軟に提案できて、例えば、「温水プールありきじゃなくて、何をするかも含めて事業を提案してください。」という段階に向けて、日本はその途中だという理解をされたい。

**【中委員】**

行政の事業は、コンサルタント事業者に委託することが多いが、PPP/PFIの手法を検討するに当たり、専門的な知見を持つ事業者が複数いるのか。

**【事務局】**

事業や施設の性質により限られる場合もあると考えますが、基本的には入札方式により複数の事業者から選定し、委託することを想定しております。

**【井上委員】**

事業者の選定に当たっては、大企業に偏ってしまう傾向があると感じている。ある自治体において、選定委員として事業者を評価する機会があったが、良い提案をしているなど感じた事業者が選定されず、結局、大企業が選定されたことがあった。大企業が良くないというわけではないが、変えていくべき部分もあると考えている。

**【山本委員】**

まちづくりセンターの老朽化に伴う改築等については、PPP/PFIの手法を採用できないか。

**【事務局】**

PPP/PFIの手法の導入に当たっては、事業者側にもメリットがなければ成立せず、国の基準や事例を整理した結果、10億円以上の事業が妥当と判断し、進めていきたいと考えております。

**【山本委員】**

土地区画整理事業については、PPP/PFIの対象にならないのか。

**【事務局】**

今回策定する方針は、主に公共施設を対象としており、都市再開発法に基づき行う土地区画整理事業については、性質が異なるものとなります。

**【委員長】**

意見等が出尽くしたようなので、資料に記載のとおり進めていくこととする。

### **3 大規模事業の実施状況の確認について**

---

<資料4～6に基づき説明>

**【今里委員】**

資料だけでは判断できないような評価項目があったと感じている。類似施設や先進事例を見ておけば、必要性や妥当性等の判断をもう少しできたと思う。また、「1人当たりのコストが適正であるのか」といった項目や、「コスト削減の余地がないのか」といった項目について、数字がないと判断できず、例えば、近隣市の同じような施設と比較

することができれば良かった。

**【事務局】**

事前に施設の見学や御質問いただける機会を設け、可能な限り担当課と調整した上で対応させていただきましたが、評価し難い部分があったと考えております。

**【委員長】**

私は、高槻市や横浜市、東京都等の公共施設の視察を経て、一定程度、比較を行いながら評価できた。また、最近完成した滋賀県のダイハツアリーナ等を実際に見て、YMITアリーナと比較できる部分もあった。指摘のとおり、いくつかの事例を見ていないと、難しい部分があったのではないかと考えている。そういう意味で、委員については、時間を見つけて別の施設を訪れることができれば、もう少し評価しやすかったかもしれない。また、全てを調べる必要はないが、市の方でも、もう少し資料を用意されると良かったのではないかと。事務負担等の課題もあるため、今後の努力目標とされたい。

**【山本委員】**

クリーンセンターについては、3Rの啓発や、地域住民の見学を受け入れたりしているが、そういう点も評価としてあって良かったとも考えている。

**【中委員】**

「実施事業の確認」というこの事業は、これで終わりか。

**【事務局】**

施設の予約に係る考え方等、御指摘いただいた部分や評価の内容については、執行原課にフィードバックしており、反映できる部分については、今後の運営を見ていただければと考えております。当委員会における「大規模事業の実施状況の確認」という案件については、今回で終わらせていただく予定をしております。

**【中委員】**

総括評価をうまくまとめてはいるが、実際の内容は課題があったと感じている。その内容が、各項目における評価について、担当課と委員会の差に表れているのではないかと。課題についても盛り込んだ方が良く考えている。

**【委員長】**

YMITアリーナの評価に当たっては、防災という観点からすると市民全体に利益が生じる一方で、日常的な利用であれば、どうしても施設の近くに住んでいる人に利益があることなどから、委員会の評価が若干下がったとも考えている。どの公共施設につい

てもいえることだが、公園の利用価値が周辺住民に留まらないような工夫が必要である  
とといったことを盛り込むことは如何か。

**【井上委員】**

防災に共通する話として、私の家の近くは京阪電車の沿線で、氾濫の可能性がある  
川が流れており、地域の方が、防災の観点から国土交通省に要望を行ったところ、  
「できません」の一言で終わってしまったことがある。今の話に通じる部分だが、行  
政と住民という関係において、考え方に差があることは致し方ないことだと思う。何  
か少しでも還元してくれると、やった意味があるのではないか。

**【事務局】**

今回の内容については、改めて執行原課に口頭でフィードバックさせていただきます  
。評価の考え方や、項目等、御指摘いただいた内容につきましては、次期計画にお  
いて、今後、他の施設を実施（確認）するかの判断も含め、反映していきたいと考  
えております。

**【委員長】**

各委員におかれては、昨年の評価をはじめ、現地視察の対応等、ご苦労様でした。  
資料に記載したとおりの内容で取りまとめ、担当課と委員会の評価に差がついた点に  
ついては、その詳細を口頭で担当課に説明するという事で、お願いしたい。

## **4 使用料・手数料等の見直しについて**

---

<資料7、8に基づき説明>

**【中委員】**

資料に記載されている「別途検討」とは、どのような考え方か。

**【事務局】**

基本的には見直す方向となりますが、施設やサービスの状況等から、今回のタイミングで  
はなく、別の時期に見直すことを予定しているものです。例えば、「草津駅西口自転車駐  
車場使用料」につきましては、施設の建替を予定しておりまして、施設を利用する方  
の混乱が生じないように、建替の時期を踏まえ、見直しを行うものです。また、「道  
路占用料」については、国の基準に基づいて見直しを行っており、国から基準が示  
された段階で見直しを予定しているものとなります。

**【井上委員】**

「市民総合交流センター貸館使用料」については、見直しの対象となっているの

か。隣保館使用料を「引下げ」とした要因は。

**【事務局】**

「市民総合交流センター貸館使用料」については、令和3年度から供用を開始して間もないことなどから、見直しの結果、据置きとしております。隣保館につきましては、市内に4館あるうち、令和元年度から2館が指定管理者制度へ移行したことに伴い、人件費等の所要経費が減少した影響により引き下げるものとなります。

**【山本委員】**

「一般廃棄物処分手数料」とはどのようなものか。

**【事務局】**

クリーンセンターに廃棄物を持ち込む際の手数料となります。

**【今里委員】**

見直しに当たり、区分をA～Cに分けているとのことであるが、どのように見直しを行ったのか。

**【事務局】**

各使用料等について、性質をA～Cに区分した上で、1件毎に各施設やサービスに応じた計算式に基づき、見直しを行っております。

## 5 その他

---

**【委員長】**

およそ2年間、行政経営改革推進委員会の委員として、草津市の行政経営改革に関して様々な審議を行ってきたが、委員の任期が令和5年5月31日までであることから、このメンバーでの委員会は今回が最終の予定をしている。そこで、各委員の方々から、これまでの活動を振り返った感想など、一言ずつお願いしたい。

**【山本委員】**

昨年の4月からの委嘱となり、皆さんと比較すると短い期間の従事となったが、各事業をそれぞれの立場から市民目線でチェックする機会は重要だと感じた。

**【中委員】**

専門用語が多く、難しい内容もあったが、職員は真摯に対応されたと感じている。「大規模事業の実施状況の確認」では、クリーンセンター等の現地視察ができたことも良

かった。

#### 【竹村委員】

企業の立場として、また、公益法人の立場として従事してきた。「大規模事業の実施状況の確認」では、会社がYMITアリーナの前にあり、施設の近隣も繁栄してきたと感じている。各事業について、もう少し前提の主な背景等を知る機会や、KPIの設定があれば、より分かりやすかったと思う。

#### 【井上委員】

他の自治体において、PFIの委員会に参加しているが、様々な立場の方からの意見を直接聞く機会はありません。この委員会において多様な意見が聞けて良かったと感じている。

#### 【今里委員】

当委員会については、限られた行政資源を有効かつ効率的に使い、行政経営改革を推進していこうということで、各委員の方は、審議の中で、本当に細かいところまで指摘されていた。また、率直に、様々な角度から意見等を述べられ、非常に意義があったと感じている。PPP/PFIや使用料等の見直しの案件において、人件費を含めたコストの削減と質の話があったが、慎重な対応が必要と考えている。

#### 【委員長】

当委員会では、コロナ禍の中、資料のペーパーレス化やウェブ会議等、運営面でも新しい改革を進めてきた。審議内容については、専門用語や、横文字、役所用語が多く、委員含め事務局にも負担をかけたのではないかと。その中でも、大事なポイントとしては、「明確な主張」、「合理的な理由」、そして、3つ目は「事例」であると考えている。各案件において、「主張や理由は分かったが、具体的な話はどうなのか」という部分があった。事務局に対しては、事例が資料に記されているか、記されていなくても言えるかどうか、そういったところを求めてきた。副委員長からの話にもあったとおり、率直な意見も多く、厳しい指摘を行ったこともあったと考えている。議事録にも残るので、意見をすることは重要である。

また、委員の方々については、後任の育成が大事であると考えている。それぞれの組織の中で、次の世代を育成するようなことをやってもらえるとありがたい。次の任期において引き続き従事されるとしても、退任されるとしても、「変わりにこんな人材がいる。」といった意見をしても良いと思う。それが草津市にとってプラスになる。

全体の話では、やはり現場に行くことが重要であると考えている。クリーンセンター、YMITアリーナに実際に訪れて分かったこともあるが、市には、引き続きそういった機会の設定をお願いしたい。また、各委員におかれても、可能な限り、積極的に機会を見つ



け、努力されたい。

最近では、大学の教員として、大戸川ダムの案件で行政機関と話す機会があったが、その過程において、国、県、市町村、民間事業者、地域の組織等、それぞれが一緒になって考えていかないと進まないと感じた。そういった意味でも、この委員会は、大学関係者だけでなく、専門的な知見を持つ方、まちづくり協議会、商工会議所等、様々な立場の方が参画し、非常に貴重な機会であると考えている。

市が決めることとなるが、引き続き委員として従事される場合は、お願いしたい。

## 閉会

---

### 【小川課長】

本日は様々な方面から、活発な議論をいただきありがとうございました。

また、黒川委員長をはじめ、各委員の皆様方には、長い方でおよそ2年間、たいへんお世話になりました。皆様方からいただきました御意見・御指摘等を踏まえ、引き続き「草津市行政経営改革プラン」に基づく様々な改革に取り組んでまいりたいと考えております。

なお、委員長からお話がありましたとおり、令和5年5月31日までの任期ということで、その間までに、次回の委嘱・解嘱手続等について、適宜、御相談・御案内をさせていただければと考えておりますので、よろしく願いいたします。

本日はありがとうございました。