

第7回地域インフラ群再生戦略マネジメント計画策定手法検討会・

第7回地域インフラ群再生戦略マネジメント実施手法検討会

令和7年6月23日

【森下公共事業企画調整課長】 では、定刻となりましたので、ただいまより、第7回地域インフラ群再生戦略マネジメント計画策定手法検討会及び、第7回地域インフラ群再生戦略マネジメント実施手法検討会を開催いたします。

私は、本日の進行を務めさせていただきます、総合政策局公共事業企画調整課の森下でございます。6月20日付で、池口の後任で参りました。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、検討会の開催に当たりまして、総合政策局長の塩見より一言、御挨拶を申し上げます。局長、よろしくお願いいたします。

【塩見総合政策局長】 総合政策局の塩見でございます。委員の先生方には大変お忙しい中、この検討会のためにお時間を割いていただき、心から御礼を申し上げます。

もう御案内のとおり、今年1月の八潮市で発生いたしました事故を受けまして、インフラの管理に対する関心が非常に高まっております。家田先生を中心に、5月28日には第2次提言もまとめていただきました。改めて御礼を申し上げます。一方、このインフラ老朽化への対応として、国土強靱化実施中期計画の中で、この老朽化問題についても大きな柱の一つとして位置づけがされ、これから財政面での裏づけを持ちながら老朽化対策をしっかりと進めるという体制も整ってまいりました。

この老朽化問題で大きく言われておりますのは、やっぱり人、人材の不足の問題と財源の問題の大きな2つだと思います。この検討会では人材の部分について、今ある技術者の人材をいかに効率的に効果的に使うかという観点から、ずっと御議論いただいております。自治体の皆様からの群マネに対する関心も大変強うございまして、いよいよ群マネの具体的な進め方を手引という形で取りまとめて、世の中の関心をさらに高めていければとも思っております。今日はそのための大事な検討会ということになりますので、忌憚のない御意見を賜りまして、よりよいインフラ管理に向けましてさらに前進できますように、お力を賜れますことをお願い申し上げます、冒頭の御挨拶とさせていただきます。

本日もどうぞよろしくお願いいたします。

【森下公共事業企画調整課長】 塩見局長、ありがとうございました。

次に、計画検討会及び実施検討会の座長をお務めいただき、家田座長、小澤座長様より、それぞれ一言ずつ御挨拶をお願いできればと思います。よろしく願いいたします。

【小澤座長】 実施手法検討会の座長の小澤です。本日より手引の、骨子ではありますがけれども議論をさせていただけるということで、大変楽しみにしておりますが、モデル地域での検討状況はまだ半ばだと理解しておりますので、それだけではなく、過去に、あるいは周辺でいろいろこれまで取り組まれてきた状況を最大限活かす形で、上手にまとめていただければいいなと思っておりますので、よろしく願いいたします。

【森下公共事業企画調整課長】 ありがとうございました。家田座長、よろしく願いします。

【家田座長】 いや、本当に暑いですね。この暑い中で、現場でいろいろ点検したり補修したりしている人たちのことを思うと、いや、さぞかし大変だと思いますよね。僕も現場にいたことがある人間ですけど、本当に頭がぼーっとなってくるんです。今は何か扇風機みたいなやつとか、この辺でぴゅーぴゅーやっているやつとか、いろいろあるから、ちょっとはましなのだろうけど、ちょっとはましといっても天気の方がどんどん厳しくなっているから、やっぱりすごいことをやってくださっている人たちが大勢いるのだということ、つくづく痛感するこの頃です。

先ほど局長からお話がありましたとおり、八潮の事故の対策の委員会のお手伝いをしていくわけですが、その中で痛感したようなことはたくさんあるのですが、今、ここでの委員会というのは群マネというキーワードでやっているわけでありまして、これは地方の零細な自治体あるいは事業者たちを何かうまい具合にするには、もうちょっと束になってかからないと無理だねということをやっているのですが、八潮のことを考えてみると、問題はそこだけではなくて、つまり基礎自治体だけではなくて、都道府県だって問題をたくさん抱えているし、恐らく直轄のところだって似たような様子がないことはないはずであると。すなわち、見るべきものをちゃんと見て、直すべきものをちゃんと直しているかということ、緩みがあつてはいけないなというのを痛感する次第であります。

八潮では、次のステージで第3次提言というものをつくろうねということで、まだ作業は始まっていないのですが、これからやるんですけど、そのときには、下水道そのものだけではなくて、インフラのマネジメント根本に関わるようなもので、骨の太いといいますか、柱として何を打ち出すべきか。それを打ち出すというのは、何も技術者を相手に打ち

出すだけではなくて、国民に対して打ち出すかというのをやらなくてはいけないなどというのは痛感するところでありまして、それは恐らく八潮の委員会だけで考えるのは全然足りなくて、むしろ今日ここにいらっしゃるような皆さん方によく考えていただくことが早道ではないかなと思うので、群マネの検討会ではありますけれども、群マネをこの辺に、ちょっと横に置いて、余力でも結構ですので、ベーシックな問題は何なのだろうかというようなところも、ぜひ忌憚のない意見交換をできるようにしたいと思います。今日も余裕がありましたら、ぜひ皆さん、そういう意見も言っていただけたらと思います。

以上でございます。どうも御清聴ありがとうございました。

【森下公共事業企画調整課長】 ありがとうございました。

続きまして、本日御出席いただいております委員の方々の御紹介につきましては、出席者名簿をもって代えさせていただきます。

なお、公務の都合上、技監の廣瀬が途中参加とさせていただくほか、途中の入退室がございますので、御了承いただければと思います。よろしく願いいたします。

また、本日の検討会の議事は公開とさせていただいております。冒頭、カメラ撮りはここまでとさせていただきたいと存じますので、報道関係者の方々は御退室のほど、よろしく願いいたします。

(報道関係者退室)

【森下公共事業企画調整課長】 それでは、以降の進行につきまして、前回、同時開催をした際と同様、計画検討会の家田座長様に進行をお願いできればと思います。よろしく願いいたします。

【家田座長】 それでは、始めさせていただきます。

議事次第にありますように、(1)から(4)までありますが、(1)から(3)までをまとめて説明していただいて、その後は項目ごとに議論するという予定であります。そんな都合で、皆さん御理解いただけたらと思います。(4)はその後でやるということですね。

それでは早速、御説明をお願いします。

【柘津企画官】 それでは、公共事業企画調整課の柘津でございます。よろしく願いいたします。

では、着座にて私から御説明させていただきます。資料6まで通しで御説明をさせていただきます。

まず、資料1でございます。これは、これまでの意見でございます。特に直近の実施検

討会が2月にございました。それから、合同検討会が3月にございました。こちらをまとめさせていただきます。

まず検討会、3月のところでございますが、一部、トピック的なところを御紹介させていただきます。「群マネの推進に向けて」というところでございますけれども、一番上のところに水道事業云々がございます。定住自立圏ですとか連携中枢都市圏といったところを、しっかりと広域化、群マネでどのようにうまくひもづけていくのか。こういった視点も大事だといった御意見を頂いています。こちらも後ほど、(3)の計画とのつながりといったところで議論させていただきたいと思います。

それから、4つ目になりますが、群マネに対する取組のレベル感というところで、見える化といった議論にも続いていくなと考えてございますが、レベルに応じてうまく啓発していくことが重要といったところを頂いておりますので、この点も、1)で議論させていただければと考えております。

それから2番の、制度上のインセンティブというところで、こちらについては実施のところで、また議論させていただきたいと考えております。

次の3番以降ですが、特に、人の群マネといったところで多く意見を頂いております。こちらも今回、人の群マネの推進についてというところで御議論させていただければと考えてございます。

4番です。群マネより手前の問題ということで、前回、例えば住民の通報対応ですとか、橋梁の集約・撤去といったところについても議論させていただきました。こういったところも道路局から御説明がありましたけれども、連携しながら進めてまいりたいと考えてございます。

4ページでございます。こちらは実施検討会ということで、2月に開催させていただいたところの抜粋でございます。特に今回、手引の骨子について議論させていただきますので、この「手引きに向けて」といったところが肝になりますが、事例紹介だけでなく、群マネとしての論点も議論していきたいと考えてございますし、より突っ込んだところを議論してまいりたいと考えてございます。

「効果の試算」といったところについても、多く御意見を頂きました。省人化の観点から、こういったところも、アセットマネジメントの観点からも御議論させていただければと考えてございます。

5ページ目でございます。「事業者とのコミュニケーション」というところでございます。

キックオフを始めるに当たっての、例えば建設業協会さんとの意見交換ですとか、そういったキックオフの仕方等々についても、事例を踏まえながら議論させていただければと考えてございます。

それから「事業者の創意工夫」というところで、こちらについては、特に2行目でございますけれども、意思決定、責任分担、リスク分担といったところをどのような形で考えていくのかといった視点が非常に重要であると認識してございますので、この辺を深掘りしていければと考えております。

こういったところを踏まえまして、本日御議論いただきたい事項ということで、①が大項目といったイメージになります。「群マネの手引き（骨子）について」ということで、後ほど資料2で御説明させていただければと思います。その具体的な中身ということで、②、③、④、⑤といったところを、詳細について、(3)の1)、2)、3)、4)とさせていただいておりますが、さらに議論をさせていただければと考えてございます。

早速でございますが、資料2を御覧ください。「群マネの手引き（骨子）について」でございます。全体のコンセプトについて、こちらでは御説明させていただければと思います。

1ページおめくりいただきまして、1ページでございます。

まず「群マネの手引き」ということで、モデル地域も含めて、進捗状況に合わせながら、段階段階といった形で整理してまいりたいと考えてございます。まず差し当たり、今年度夏頃に公表を予定させていただきたいと考えておりますけれども、これまでの先行事例で得られた知見を中心といたしまして、群マネの考え方ですとか、既存事例から得られたノウハウの横展開を目的としたV e r . 1といった形で、まずこれを整理してまいりたいと考えております。

そちらを踏まえまして、順次、モデル地域での試行結果も出てまいります。こちらを踏まえた形でのV e r . 2公表を、引き続き議論させていただきたいと考えております。こちらには、インセンティブ設計ですとか広域連携スキームの構築等、なかなか前例のないところについても踏み込んでいきたいと考えてございますし、コンセプトとしては、ちょっとここに、原則1、2、3と書かせていただいておりますが、例えば自治体の職員さんがちょっと昼休みに読めるような形での、分かりやすい書き方を工夫していきたいという思いで、この3原則を書かせていただいているというところでございます。

【家田座長】 面白いな。

【柘津企画官】 すみません。ちょっと、こういった原則で頑張りたいと思います。

次でございます。こちら、2ページ目が骨子案ということで、目次立てのようなイメージで捉えていただければと思います。「はじめに」以降、6章までの章立てということで、御覧のラインナップでまとめてまいりたいと考えております。本日、1から6の中身について、(3)のところでアドバイスを頂ければと考えてございます。

次のページでございます。「群マネの手引き」の対象範囲の基本的な考え方を、こちらで整理しております。「群マネの手引き」ということでございますので、これまでの従前の包括的民間委託の領域を超えた形で、新たな群マネの領域、オレンジ部分になりますが、単一分野のインフラ、単独自治体といった枠を超えて、広域的に、または多分野連携といった形の概念が入ってくるということで、こちらを解説してまいりたいと考えております。

ただ、右に、広義の群マネといった形で整理をさせていただいておりますが、例えば事業者の群マネですとか、プロセスの群マネ、あるいは時間軸の群マネといった、非常に参考になる部分があるかと思っております。そういった意味では、従前の包括的民間委託の領域ではありますけれども、広義の群マネとして、こちらについても幅広く盛り込んでいきたいと考えてございます。これは全体構造でございます。

次のページでございます。これは、これまでの先行事例の調査によって、広域連携ですとか多分野連携といったところで先行事例としての蓄積がございますので、こういったところをしっかりと御紹介するべく盛り込んでいきたいと考えてございます。

次のページでございます。全体の概念として、これまでも整理させていただきましたけれども、3つの束があるのではないかということで、自治体の束、それから技術者の束、そして事業者の束といった形で、この3つの束をしっかりと推進していくことが重要であるという認識の下、検討してまいりたいと考えてございます。

最後のページには、これまでの先行事例から、こういった広域連携や多分野連携の効果事例について御紹介させていただいております。発注者の側からいたしますと、三条市さんですとか奈良県さんのような事例として、非常に効率が上がったといった事例がございます。一方で事業者サイドにおいては、手間が省けた、効率化がされたといったところに加えて、創意工夫を發揮しやすくなったということで、新技術の導入も促すことができるようになったといったような意見も頂いているというところでございます。これが、資料2といたしまして全体像でございます。

こちらを踏まえまして、資料3から6までが、群マネの、今、骨子でお示しさせていただいたところの具体的な中身になりますので、そちらについても併せて御説明をさせてい

たきます。

まず、資料3でございます。こちらは、全国自治体の見える化といったところになります。

1枚おめくりください。見える化の方向性といたしまして、こちらについては、これまでも御議論させていただきました、目的①、②といったところが、目的、ターゲットになるかと思えます。各自治体に危機意識を自分事化していただく。あるいは、全国自治体の全体像から群マネのターゲットを抽出していただく。こういった視点の中で、客観的な見える化を行ってまいりたいと考えてございます。

具体的には次のページに「視点」として、このような客観的データ、政府統計なども使いまして整理してまいりたいと考えております。管理している橋梁数や道路延長、または当該自治体の体制、技術者の数、あるいはそのエリアの事業者の体制といったところも整理しながら、次のページに、今ちょっと「イメージ」とさせていただいておりますが、インフラメンテナンスレポートという形で、今、仮称をつけさせていただいております。このような、データチャートのような形で整理して、特にこれは赤字で米書きとさせていただいておりますが、同じ人口規模、同じ程度の自治体と比較すると、自分の自治体はどのような偏差値になるのか、通知表になるのかといったところが分かるような形で整理したいと考えてございますので、大体同じ規模、この場合は人口にしておりますが、人口で、自分たちはどういう危機意識を持つかといったところを整理したいと思えます。

4ページ以降に、今、整理しているところのデータをつけさせていただいております。詳細は割愛させていただきますが、4ページ以降、だーっと、それぞれのインフラの延長ですとか橋梁ですとか技術系の職員数といったところを整理させていただいております、最後にそのまとめをさせていただいております。

まとめ、13ページの特に3ポツ目に集約されるのかなと考えてございますが、小規模自治体ほど、人口当たり、人口で割った値ということになりますが、道路橋梁数ですとか道路延長が高い数字になると。以前、久田先生もこういったことをされていたかと思えますが、そういった大きい値になるといった形になるかと思えます。

一方で、その自治体について、技術系職員ですとか、あるいは建設業の事業所数、従業者数というのは少ないといった傾向がございますので、こういったところを捉えながら検討していく必要があるのかなというところでございます。

ちなみに4ポツ目でございますけれども、やはり代表自治体については、このグループ

の中では相対的には高い傾向にあるといったところは見られているというところがございます。

これが資料3でございます。これは、こういったメンテナンスレポートをまとめてまいりたいというところがございます。

資料4でございます。資料4につきまして、非常に様々、アドバイスを頂きたいと考えておりますけれども、今後の実施に当たってのステップを、まず「標準的なステップの解説」ということで整理しております。このステップ1から、実施方針を整理し、事業者さんとのコミュニケーションの中で実施方針を整理していくといったところが、まず発注、予算要求前段階として、非常に大きなステップかなと考えてございます。その後、実際に予算要求、発注した後についても、フォローアップ体制をどのようにしていけばいいかといったところをしっかりと整理していく必要があるのかなということで、このステップ1からステップ6といった流れの中で、Q&A方式で、先ほどの原則にのっとり、なるべく分かりやすく整理していきたいと考えてございます。

具体的には、今、我々のほうでQ&Aのいわゆる問起こしをしております。それが2ページ以降でございます。ステップ1からステップ6といった形で、現在、Qを整理しています。これに対応したアンサーを、今後しっかりと整理してまいりたいと考えております。特にステップ2には、「実施方針の検討」ということで、契約年数ですとか導入効果の試算ですとか、または複数自治体の整理の仕方といったところは、よく質問される質問なのかなということで、答えを用意してまいりたいと考えております。

また、次のページのステップ3や4といったところも、非常に自治体からの質問が多くあるのかなと考えております。やっぱり、ステップ3の5問目の、大手企業が参入したら地元企業が排除されてしまわないかといった質問については、これまでもそういった懸念があるといった声は我々も聞いておりますので、こういったところに、こういった形で先行的な事例で取り組んでいるのかといったところを、しっかりと整理してまいりたいと考えております。

それから、予算要求、発注手続。こちらについても、様々な選択肢があるかと思えます。こちらについても、補助金を想定した債務負担行為の在り方とか、地域要件の設定の仕方、自治体との役割分担の在り方といったところが論点になるかと思えますが、しっかりと整理してまいりたいと考えております。

最後のステップ5、6です。こちらはモニタリングといったところになりますので、デ

一々の蓄積といったところも含めて御紹介していきたいと考えております。

今、ここのQで、こういった質問がほかにも必要とか、こういった質問を修正したほうがいいのか、そういったところのアドバイスをぜひ頂けますと幸いです。

その次のページに、付録といったものをつけてございます。これも今後、作成してまいりたいと考えております。いわゆる自治体さんが、こういった分析をしていくに当たってのサポートツール、支援ツールといったイメージで御用意させていただこうと考えております。一番上の、検討支援シートということで、現状把握、自治体さんが今どのような形で運営されているのか、あるいは今後どのような形で実施していくべきかといったところを見える化するためのツールとして、このような支援ツールを整備してまいりたいと考えてございます。

次のページ以降に、そのイメージを載せさせていただいています。検討支援シートということで、6ページですと、「アウトプット」の一番下のほうに、「束ねる業務範囲」あるいは「束ねた後の委託金額の規模感」なども把握できるような形で整理できるようなシートとしておりますけれども、こういった形で検討のお役立ちツールとなるような形で整理したいと考えてございます。

導入効果の試算につきましても、これまでの知見を踏まえて、こういった支援ツールを作成したいと考えております。

最後に、群マネを進める上での心得ということで、まず広域連携になりますと、代表自治体と、あるいは小規模自治体というか、その中での想定されるモラルハザードということで想定されるといったところがありますので、そういった本来管理者としての体制はどのようにあるべきか、あるいは役割はどのようにあるべきかといったところは、しっかりと整理したいと考えています。

ちなみに、この下に先行事例として、奈良県さんですとか広島県さんの事例を挙げさせていただいていますが、奈良県さんの場合は、市道での業務の履行は奈良県さんのほうで責任を持つ。ただ一方で、本来管理者としての責任は、もともとの本来管理者が責任を持つといった形になっていますし、広島県においても、これは逆パターンで、県道を市に委託するような形になっておりますが、一方で管理責任については、本来管理者の県が請け負うといった形になっていますので、その辺の整理はしっかりとやっていくというふうに考えておりますし、アドバンスとしては、官と民のモラルハザードの問題についても整理していきたいと考えております。こちらが資料4でございます。

資料5でございます。こちらは、「計画策定について」とさせていただきます。こちらの計画というのは、自治体の例えば長期計画、5か年計画ですとか、あるいは公共施設等総合管理計画ですとか個別施設計画といった計画物を指しているということになります。こういったところに位置づけることで、自治体の中での政策の継続性が保たれるとといったところもございますし、あるいは財政支援、地財措置といったところの根拠にもなるかと思いますので、こういったところへのアドバイスもしっかり整理していきたいと考えてございます。

次のページに、実施方針フォーマットのイメージを載せさせていただきます。こちらの計画をまとめるに当たっての基本様式のようなイメージで、このような情報を整理した上で、様々なそういった自治体の計画に反映していくといったところを推進していきたいと考えてございます。

次のページ以降に、既に先行事例で取り組まれている事例をつけさせていただきます。府中市さんにおいては、インフラマネジメント計画ということで盛り込まれた上で、包括的民間委託を進められている事例でございます。

また次のページには、三条市さんの市の総合計画ですとか、公共施設等総合管理計画への記載を紹介させていただきますし、奈良県についても同様に、このような形で反映されているというものでございます。

また、最後にこれは連携中枢都市圏ということで、これは富山広域連携中枢都市圏ということで、富山市さんをはじめ、周辺自治体さんでこういったビジョンでも整理させていただいているというところでございます。こういったものをまとめることによって、財政支援ですとか地財措置が受けられるというところで、こちらについてもアドバイスできるような形にしていきたいと思います。

最後、資料6でございます。これは、「人の群マネ」の推進でございます。こちらにつきましては、1ページ目はもう背景でございますが、実際、職員が非常に減っているという中で、しっかりとアドバイスをしていかなければいけない、サポートしていかななくてはならないといったところでございます。

また、次のページでございますが、八潮の第2次提言におきましても、人の群マネの推進についても記載していただいたというところでございます。我々の認識といたしまして、人の群マネというのは、米印で点線で書かせていただいた部分でございますが、広域・複数・多分野のインフラを「群」として捉えマネジメントする「地域インフラ群再生戦略マ

ネジメント」を進める上で、技術職員、これは公務員ということになりますが、技術職員も「群」となって広域的に連携し、インフラのメンテナンスに関わるという考え方ということで、この技術職員が「群」となってやっていくといったところを、しっかりと推進していくといったところも考えていきたいと考えております。

その取組の一つといたしまして、令和5年からハンズオン支援事業といった形で検討を進めてございます。これは、BRIDGEの予算を頂きまして、3か年で国土交通省が事務局となって行っているものでございます。具体的には、真ん中のほうに「専門家（アドバイザー）」という欄がございますが、専門家の方をモデル自治体、これは13自治体ございますが、そこに派遣させていただいて、新技術の導入ですとか人材育成、技術力の向上といったところの支援を今させていただいているところでございます。これは時限的な措置でございますので、これを恒久的な形で制度設計できないかといったところを、今、検討しているところでございます。

次のページ以降に、既に様々なところで、そういった自治体支援といった取組はしていただいております。これは、資格ですとか研修ですとか、そういったところで様々な取組があるといったところで列記させていただいているところでございます。

また、インフラメンテナンス国民会議といったものもございます。こちらでしっかりと、地方フォーラムも含めて、こういった自治体支援の体制強化に向けた検討を進めていくことが、人の群マネの推進にも資するのではないかと考えてございます。

次のページに、インフラ、自治体支援に関する主な取組ということで、大学で、MEということで、岐阜大学さん、愛媛大学さんを取り上げさせていただいております。また、KOSEN-REIMという、高専の先生に自治体支援をさせていただいているといった例もあります。また右下には、SORAEという団体が最近できました。こちらについては、これは自治体の現役の、まさに先ほどの技術職員ということになりますが、技術系の公務員が横展開するような形で束になって、情報交換、意見交換をしながらやっているといった事例でございます。

こういったところを、我々のところでは今、地方整備局の企画部というところで「自治体メンテ相談窓口」というものを設置して、自治体への相談窓口を開いてやっているところでございます。

こういった取組が様々なところでされているといったところではございますけれども、最後に、人の群マネをしっかりと推進していくといった意味では、これをしっかりと束ねて

いくといったことが大事かなと考えてございます。これは今後の体制のイメージということで整理させていただきました。産学官アドバイザーといった皆さんを、「人の群マネ」といった形で、ここはちょっと「人材バンク」という書き方もさせていただいていますが、こういった事務局機能のようなものも検討させていただきながら、こういったアドバイザーの派遣ですとか、新技術の試行サポートしていく。こういった機能を持ってないかといったことを、今後、検討していきたいと考えてございます。

そのようなことから、最後になりますけれども、人の群マネの推進に当たって、こういったアドバイザーさんの人材の確保、あるいは関係機関との連携、継続的に自治体を支援するための体制というものの在り方といったところについても、本日検討、御議論させていただければと考えてございます。

すみません。資料6まで、ざっとでございますが、以上でございますので、アドバイスを頂ければと思います。すみません。以上でございます。

【家田座長】 どうもありがとうございました。

それでは、これから議論なのですが、お手元の次第を見ていただきますと、(3)の下に、1)から4)まで書いてあります。その1)から4)まで、順に1つずつ、意見を頂くというふうにしたいということでございますので、そういうふうにしようと思いません。よろしいでしょうか。

それでは、まず群マネの手引を作るということはいいいとして、1)「全国自治体のインフラメンテナンス見える化について」というところから入りましょうか。順不同で御発言いただいても構いませんので、どうぞ好きに発言していただきたいと思いますが。

【小澤座長】 ではよろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【小澤座長】 御説明ありがとうございました。手引そのものは、自治体の職員の方に使ってもらうことを想定して作るものかなと思いますけど、一番最初の「見える化」は、作るのは職員の方ですけど、見える化する目的は納税者や市民に、より広く今の状況を伝えるのが目的かなと理解したんですけど、もしそうだとすると、インフラそのものの状況は説明する必要はないのかなというのが一番気になったんですけど、自治体が管理しているインフラが今どういう状況にあるのかというのを、納税者なりユーザーなり、市民に対してちゃんと説明する。アセットマネジメントに昔、取り組んだときには、自治体によってはインフラ白書みたいなものを作って、毎年レポートを出しますという試みをして

いた自治体もあったように思いますけど、そういう目的かなとすると、職員の数とか、扱っているインフラのボリュームというのは、その対象が何か、あるいはそれを管理する体制はどういう状況かということで、もちろん重要な情報だとは思いますが、インフラそのものの状態がどういう状態なのかということ、踏み込まなくていいのかなというのがすごく気になりました。点検が義務化されて、処置も含めて、今、自治体側は何らかの対応をしなくてはならない、あるいはその説明をする責任があるのではないかなと思ったので、そこを目標にさせていただくのがいいのではないかなと思ったんですけど、いかがでしょうか。

【家田座長】 1 ページというところに、以下のところを挙げなさいと書いてあるんですけど、そこに、小澤先生が言っているのが入っていないということですね。

【小澤座長】 はい。

【祢津企画官】 そうですね。ありがとうございます。まさに目的は、市民の方とか国民の方に、そういったことを御理解いただくということになります。例えば、何年経過している橋がどれくらいあるかといった老朽化の話ですとか、そういったところのデータも盛り込んでいってというイメージかなと思いますので、今、メンテナンス年報などが一部ありますけれども。

【小澤座長】 少し具体的に分かりやすい話でいうと、土木学会は、インフラの健康診断を全国レベルで公表しています。あえてどこかの自治体がどうだということは言っていないのですけれども。

【家田座長】 一応、言っているんだけどね。

【小澤座長】 色をつけて何となく、分かる人には分かるように言ったりしていますけど。

【家田座長】 ちょっとしか言っていない。

【小澤座長】 特別にどこかの自治体のために作っているものではなくて、自治体は、自分のところで管理しているインフラはどういう状態かというのを説明してもいいのではないかなと思うんですけど。

【祢津企画官】 ありがとうございます。予防保全とか事後保全段階がどれくらい今、当該自治体にあるのかとか、そういうのがあるといいのかと。

【小澤座長】 土木学会の健康診断というのは、どういうふうに説明しているかというのと、今の橋梁などのインフラごとに、今、インフラの健全度がどういう状態かという話と、

それからその体制とか運用の状況を見て、今後どういうふうに改善していけそうとか、このままいくと何か悪い方向へ進んでいくのではないとか、さらにそれに付随して、もしそれを改善するのであれば、どういうことを考えていく必要があるのかというのを、コメントをつけて説明しているものです。

【祢津企画官】 ありがとうございます。そうですね。データはデータで整理した上で、その辺のアドバイスがどこまで書けるかというところは調整が必要だと思うのですけれども、そういった形のことを盛り込めるように検討してまいりたいと思います。

【小澤座長】 ついでに少し追加して申し上げますと、それが多分、インフラを管理している自治体としては、ちゃんと役目を果たしているというか、責任を果たしている状態だと思うんですけど、それがそもそも、1,700を超える自治体が全部、すぐに、あした、やりなさいと言われてできる状態にありますかということに、多分、問題があって、そこにこれがどういうふうに応えられるかという話だと思うので、そもそもこれは後ろの話につながっていく話だと思うんですけど、1,700もいきなりまとめて全部同じように書くというのは多分ないですよ。それぞれの状況に応じて、自分たちがどういうことをしたいのか、何をしなくてはいけないのかというのを、どういうふうに進めればいいのかも含めて、多分、同じではないのだろうなと想像するんですけど、それに対して、この手引にどういうふうにそれを書き込んでいくのがいいのかということころは、我々が工夫しなくてはいけないところなのではないかなと思いますけど。

【家田座長】 いずれにしても、これはあれですよ。見える化なんだけど、これでは見えないよ。見える化しようよということですよ、まず1個は。それから、今どこも、ほとんどやっていないからね。しかも、国民向けと言うけど、部内向けだって、道路管理者は道路のことはちょっとは知っているだろうけど、下水道の人は道路がどうなっているか知らないし、小さな自治体でも、みんな部署を越えたら何も知らない。ましてや市長など、何も知らないよ。そうでしょう？ だから、部内的にも分かるようにしようというのが見える化ですよ。そういう見える化というのを位置づけましょうよということだと思っんです。

小澤先生の趣旨もそういうところにあるのだと思うので、一言、追加的に便乗して言わせていただくと、群マネの手引の目次のところを、さっき見てみると、見える化というのは入っていないんだよな。

【祢津企画官】 今、ちょっと硬い言葉というか、「現状データ」と。

【家田座長】 いや、そんな面倒くさい。「見える化」と書けばいいんじゃない？ 見える化する。そのときに、だけど、群マネしようが、しまいが、単独でやろうが、やり方は現状維持だろうが、見える化というのは必修科目だと。群マネ以前の必修科目だという位置づけをしないと、必修科目を通ってもらわないと入試はできないよということですよ。そういう位置づけで、見える化を書いてもらいたいんだよね。その後ろに、群マネの場合はということ。

それで、見える化というのは、その自治体がどんな資源を持っているか。人的資源とかお金とか、そういうのと同時に、どれだけの負荷がかかっているか。つまり、どれだけ面倒を見ないといけないものがあるか。そのものはどれくらいの年数がたっているのか。A、B、C、D、あるいは1、2、3、4で評価したものがどうなっているのか。それをマッピングすると、どこにひどい橋があって、どこにやばい下水道があるのか。それを全部、マップに落とすと。理想ですよ。そこまで目標にしようよ。でも、一気にできないから、やれるところからやろうねという。そういうのがないと、「やれることさえやればいいです」では、何をやっているのか分からなくなるので。まあ、向かうべき方向も言いつつではあると思いますけど。この点は多分、皆さん異論はなかろうかと思うので、ほかの点に行きましようか。どうでしょう。見える化のところですが。

【橋本大臣官房審議官（技術）】 大変大事な話で、まさに見える化が一番大事だと思います。ファーストステップはそこだと思っています。

その上で、大変だ、大変だに加えて、将来的にはぜひ、それをやることで非常に市民のクオリティーが上がるのだというところまでつなげられるようなものに、ぜひできたらと思っています。

【家田座長】 どうも御苦労さまです。

ではどうぞ、お願いします。

【岡田委員】 座長がおっしゃられたとおりに思います。庁内とか議会とかの応援団を多く得ていかないと進まな。「想定される活用シーン」と書いてありますが、庁内や議会という、最も担当職員が遭遇するところも入れておかないといけないのではないかと感じます。応援団を得るということは、有権者であり市民にも浸透させていくことが必要で、説明力をどう高めるのかという論点も入れて、どのようなデータや、説明の仕方、その自治体にとって分かりやすくするのかということ、考えなくてはいけないのではないかと、思います。

それから細かい点ですが、データの項目ですが、インフラ自体の状況も対象になると思います。実際の発注の規模や件数、それに職員が何人かかっているかなど、実際の稼働状況です。稼働の状況の説明というのもあってよいと思います。このような点は、指標化できるのではないかと思います。職員数とか、母数を決めて標準化すると、相対的な評価を行うことが可能と感じます。実際の事業という点でのデータもあってよいと思います。

あと一点ですが、近隣自治体との連携も、今後のテーマとなっていくと思います。そのときに、インフラの分野だけでなく、いろいろな実績や交流がすでにあるのだとしたら、それらをきっかけとするなど、その自治体にとっても連携のハードルを下げると材料になるのではないかと思います。土木分野ではなくても、いろいろな応援団を得るためにも、活用できるものは何でも活用して、みんなで連携するというような雰囲気や場をつくっていくということが重要です。この点も含めて、手引に入れるべきで、使えるものは何でも使うということが必要であり、連携という方策を幅広く捉えて、その中で近隣自治体とインフラも一緒にやっていきたいと思いますという方が、よろしいのではないかと思います。

以上です。

【家田座長】 ありがとうございます。いかがですか。

【柘津企画官】 ありがとうございます。

まず1点目の議会です。応援団のお話でございますけれども、ちょっと役人っぽくて申し訳ないですけど、「住民等」の中にも入っているみたいな整理をしていたのですけれども、もうちょっと、心としてはアドバイスのとおり、そういったところで結果的に住民の皆様が届くような形で、論点を分かりやすくできるような項目立てとデータをつくっていきたいと考えております。

今、頂きましたように、発注の規模ですとか、どれだけ統計があって整理できるかというのは精査する必要があるかと思いますけれども、今ちょっと客観的な数字の量で言っていますので、そういった形の、どこまで見せるかというところは、調整にトライしてみたいと考えております。

それから、そうですね。インフラ以外の交流というのが非常に、確かにこれは大事なかなと考えております。今、モデル地域になっているところも、もともとの、そういった文化的に交流があって、こういった束で上げてきていただいているような自治体さんもいらっしゃると思いますので、そういったところを捉えながら、そういったことも視点として盛り込むような工夫をしたいと考えております。ありがとうございます。

【家田座長】 皆さん、見える化なのですけれども、見える化の手前に、「手引き（骨子）について」というのもあるので、そこも御意見があったら、今のうちにやってもらったほうがいいですね。何ページというのかな。資料2というやつですね。それと、見える化のところで意見があったらお願いします。

では僕からですけれども、まず「手引き」という名前があまり面白くない。読みたくない。「虎の巻」というのはどうかと思つて。群マネ虎の巻。これだったら、取りあえず開いてみたくなるじゃないですか。中はつまらないかもしれないけど、少なくとも表紙は面白そうでね。そこに、虎か何かの絵が描いてあるとか。やっぱり現代だから、しかもジェネレーションは局長や僕などの世代よりはずっと若いから、乗りが軽くないといけないんだよね。軽く軽く。深刻な問題だからこそ、軽く軽く。どうですか。まず、タイトルね。

それから5ページの図があるんだよね。「地域住民」。これが、今までの話からすると、地域住民というのはもっと重いんです。大きいんです。つまり、簡単に言えば、地域の人々と行政と業者の3者なんだよね。それで、行政の中には技術者がいるんだ。この3者が1つの固まりになっているんだけど、今度、外側に部外者がいるわけ。それで、部外者に学識者とかがいるんだけど、あくまでそれは中心にいるべきものではないんだよね。サポートですからね。そこを減らせという意味ではないんだけど、少なくとも、この「地域住民」というところが、左側からついでにいるような感じではなくて、むしろ底支えしているのは実は地域住民であり、あるいは地域の政治だったりするわけですよ。それこそが実は支えている。そこが納得というか、変わってくれば、自治体の仕事は楽になるし、技術者も事業者も楽ができるわけで、そんなことを思いました。

皆さん、ほかにどうでしょうか。

【水野委員】 先生、1つだけよろしいでしょうか。

【家田座長】 どうぞ、お願いします。

【水野委員】 見える化についての1ページのところの目的の①に「各自治体に危機意識を自分事化してもらおう」とありまして、この危機意識というところが大事なと思いました。要は、傷んでいる橋梁を直すことが目的ではなくて、直さないでいると自分たちの暮らしがどうなってしまうのかという、ウィズアウトのケースで暮らしにどのような影響が及ぶのかということを経済者に共感してもらえれば、税金負担についてオーケーだと言ってくれることもあるでしょうし、前回も話題になっていました橋梁の除却とか、苦しい選択もしていかななくてはいけないときに、インフラを直すことが目的ではなくて、それを

直さないでいると何が起きるのかということ、やっぱり分かりやすくお伝えすることが、見える化の第一義かなと思いましたので、そこだけ私の発言でございます。

【家田座長】 なるほど。ありがとうございます。

【中村委員】 では関連で。

【家田座長】 どうぞ、お願いします。

【中村委員】 中村でございます。今まで出た意見と私もほぼ同感なのですが、見える化に関しまして、やっぱり1つ大事なのは、先ほどもありましたけれども、首長さんであったり議会であったり、そういった方々にしっかり分かってもらうということが大事なので、ぜひそこは目的のところに明示したほうがいいかなと思いました。

今も話があったのですが、危機意識あるいは危機感といった言葉が出てまいりますけれども、やっぱりこれがうまく出てくるような見える化になればいいなと思うんです。先ほど小澤先生から土木学会の診断結果の話もありましたけれども、もし可能であれば、自分たちのデータを重ね合わせると、赤、黄色、緑みたいな、大きな3段階でもいいから危機感が見えてくるといったことができればいいのかなと思うんです。そうすると、見える化の資料の3ページの、横並びの市とのレーダーチャートも、もちろんそれはそれで要るのですが、危機感が浮かび上がるような重ね合わせのレーダーチャートというか、それは多分、施設もあるし、行政の体制・予算もあるし、事業者の状況。多分、この3つぐらいを重ね合わせたときにどうかみたいな、そういうのがうまくできると役に立つものになるかなという期待をちょっと感じますので、ぜひ御検討いただければありがたいと思いました。

以上です。

【家田座長】 土木学会でも公開するときに、マップ化することに対して抵抗する人たちが結構いたんです。学者でも。だけど、マップ化しなかったら、ちっとも迫力がないから、無理やりマップ化したんです。それで、結果、オーケーです。だからここも、見える化では、マッピングというのをキーワードで入れてもらいたいね。

ちなみに、今出ている図で、ちょっと用語で変な感じがするのは、「強み・弱みの見える化」とあるじゃない。一番右下の青いところで。それで、「強み」というのは言葉としていいんだ。「弱み」というのは、ちょっとここで使う用語ではないと思う。「弱点」だと思います。家田の弱みはあれだよ、こっちだよとか、そういうやつです。それはまずいから、強みと弱点。

それから、あとは行政で検討してもらいたいんだけど、「自分事化」という言葉が上に出ていますけど、これはもちろん、内容的には大賛成なんだけど、「我が事化」というのを、行政では結構使っていますよね。それで、この間、内閣府の会議では、「我が事」と、「我」と「事」が漢字だったんだけど、僕の語感では、「わがこと」と、鍵括弧つきで平仮名にするのが一番すっきり、人々に伝わるかなと思ったんだけど、もちろんこれでもいいんだけど、やっぱり何というか、現代のキーワードだから、どの言葉を使うのが、うちの国家としてちょうどいいのか、決まりがあるのではないかとも思うし、調整していただけたらと思います。

【柵津企画官】　かしこまりました。

【家田座長】　どうぞ。

【足立委員】　先生方の御意見を聞いていて大変勉強になります。

それで、見える化なのですけども、今回、あくまでも地図じゃないですか。しょせん、地図にすぎないと思うんです。問題は、その地図を基に、どこに進むのか。それで、それを決める力とか、歩く体力がもうないと思うんです。現場につきましては、もう実際に地図を渡されて、何で渡らないの、何で進まないのと言われても、できないというのが現実だと思うんです。結果として、お互いが登る道具を渡されても、予算がないから責任の押しつけ合いというところがあると思うんです。だから、見える化されたとしても、支える人がいないという現実が、まずあるかと思うんです。

それで、道具はあると思うんです。見える化という道具があって、でもこれは、目的は何なのか。実際に、この目的というのは、人材とか、実際に制度とか財源がなければどうしようもないじゃないですか。ですので、インフラを見える化しました、この橋は老朽化しています、点検も計画的にやってくださいと言われても、それができなかったのが今の現実ではないですか。なので、この辺りを実際にもう選ばなくてはならない時代だと思うんです。全てのものを修繕したいのですけれども、もうそれが難しいのが現実だと思うので、これを使って諦めるという選択も、私はあってもいいのかなと思ってしまいます。なので、「実際にこんなにいっぱいやらなくてはいけないんです。老朽化しています」ではなくて、いや、諦めるというのもツールとして使えるような状態で、諦めるということは決して悪いことではないというのも、私は使ってもいいのかなと、ちょっと思いました。

すみません。

【家田座長】　多分、トリアージとか、そういうときにも使うし、だんだん集落を集約

していくというときにも使えるし、そのときの情報になるのではないですかね。

【柘津企画官】 そうですね。今ちょうど、インフラの再構築といった議論も、社重点など別の部会ではさせていただいていますけど、そういった、町全体の構図の中で、構造物をどうするのかといった議論にも使えるようにといったものの基礎資料に、これはなるかなと捉えていますので、そういった全体のまちづくりや、または財政支援の制度の、まずベースになるような仕上がりになるように、工夫したいと思います。

【家田座長】 では岩城先生まで。

【岩城委員】 すみません。見える化はあまり気を遣っても、今、データがオープン化されているので、ほっておいてもNHKなど、幾らでもランキングなど出してしまいますから、だから、そこはあまり気を遣う必要がないというのが1点と、もう小澤先生と私は全く同じ意見なのですけれども、さっきのレーダーチャートは、体制のレーダーチャートですね。もう一個、必ずやっぱりインフラの劣化というレーダーチャートがあつて、その2軸で評価しないと、体制が幾ら悪くても、インフラがそんなに悪くなかったら問題ないんです。なので、その両方でぜひ考えていただきたいと思います。

【家田座長】 ついでにインフラの体力診断も入れておいてもらいたいけどね。体力と健康と、持てるパワーですよ。この間、『体力診断』という本が出たじゃない。植野さん。

【植野委員】 すみません。もういろいろ出ていますが、見える化というのは重要だと思うのですが、やっぱり、先ほど何人かの方から出たように、我々自治体職員としては、よくも悪くも、議会というのが非常に足かせになるんです。それで、議員さんたちを味方につけるとするのは、ぜひ必要なことであつて、そのために私どもでは、議員さん向けとは言わないんですけど、議員さん向けの勉強会をやったりしているんです。それで、パンフレットとかホームページに、より分かりやすいものを出して、最近の若い子は意外と、分かりやすく作るというのは得意みたいなんです。難しく言うのは苦手みたいなんですけど。それで、そういうものをやらせておいて、難しい話はこちら側で市長とするというふうなことでやっておるのですが、しかし、なかなか一般の住民の方は興味を持たないです。それをいかに興味を持たせようかという話の中で、岩城先生がやっているような橋のお掃除とか、そういう話も出てくるのかなと思っているのですが、この辺は非常に難しいところであつて、味方をどれだけつくるかという話でありまして、それはやっぱり各自治体によって事情も変わってくると思いますので、その辺を十分見ながらやらないと、逆に決めてしまうと変な方向に行きかねないのかなと。強み・弱みのところになるのだと思うんで

すけど、そういう話になりかねないのではないかなと私は思っています。

以上です。

【家田座長】 ありがとうございます。

それでは、また戻りますので、ひとまず次の2) というところに行きましょう。「群マネの実施プロセスについて」ということで、これは資料は幾つになるのかな。

【祢津企画官】 資料4になります。

【家田座長】 4ですか。資料4をお願いします。いかがでしょうか。

【小澤座長】 「標準的なステップの解説」で、「キックオフ」から、最後は「評価、次期事業の検討」とあるんですけど、このプロセスの中に、今もう既にいろいろ御指摘がある、議会への説明であるとか、あるいは地域住民の方たちとの対話であるとか、それが明確には位置づけられていないようなプロセスになっているのですが、そもそもどういうふうに実施方針をつくっていったらいいのかというのを考えるときには、多分そこは外せないのではないかなと。国直轄であれば、あまり気にしなくてもできるところはあるかもしれないんですけど、地方の場合にはそこは必須かなと思うんですけど、それは位置づけなくてもよろしいのでしょうか。

【祢津企画官】 そうですね。これはちょっと今、読めるところがないので、そうですね。ちょっと、それを工夫していったほうがいいかなと思います。

【小澤座長】 そもそも、どんな順番で議論していくのがいいのかというのも、物によっても変わってくるかなという気もするんですけど。

【祢津企画官】 そうですね。ステップ3のところ以前に入れたほうがいいのか、ステップ3の中でというところなのか、はたまたキックオフ以前のところなのかというところがあるかと思いますので。ちょっと、その辺のところを。

【小澤座長】 群マネと言った瞬間には、もうまとめる前提じゃないですか。

【祢津企画官】 そうですね。

【小澤座長】 それで、まとめるか、まとめないか、そもそもどうするの？というのが、その前段に必要ですよ。

【祢津企画官】 ステップ1の、もうそれ以前の問題のところですね。

【小澤座長】 その中で、次のステップに行くときに、いろんな方との対話が始まるのだと思います。

【祢津企画官】 ありがとうございます。ステップ0というか。

【家田座長】 準備か。準備の。

【小澤座長】 ですかね。

【家田座長】 キックオフの前。

【小澤座長】 キックオフは、もうまとめる前提ですので。

【祢津企画官】 そうですね。ありがとうございます。ステップ0というか、そういう感じで。

【家田座長】 そうですね。

ほかにどうですか。

【植野委員】 よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【植野委員】 今のお話にも絡むのですが、自分のところの分析というものを十分にや
っていませんと、やっぱりキックオフまで行かないのかなという気はします。それで、何
かといいますと、私が一番苦労したというか、困ったのは、地元のコンサル、地元の建設
会社の能力と実力をしっかり評価できていないと、地元だけで済むのか、中央も入れない
といけないのかという。それで、後で中央が入ってきたときにハレーションを起こすのか
どうかというのも分からなくなってしまうので、その辺をきちんと分析しておいてや
らないと、先に進まないのではないかなと思います。

最近、複数の自治体と話していると、やはり地元のコンサルが使えなくてなどという話
が出てくるんです。それで、うちも一緒ですよという話をするのですが、そういう話が、
どうしても出てきてしまうと思いますので、ここは結構、重要になっていくのではないかな
と思います。

【祢津企画官】 そうですね。ステップ3のところではなくて、ステップ0というか、
その時点でちょっとやっておかないといけない。

【植野委員】 コミュニケーションはいいんですけど、相手のことも分かっていないと
変な話になってしまう。

【祢津企画官】 ありがとうございます。

【家田座長】 どうぞ。

【足立委員】 よろしいでしょうか。すみません。大変丁寧におまとめいただき、あり
がとうございます。

3 ページのステップ4、予算要求と発注手続について、少し意見させてください。こちら

らなのですけれども、予算を用意しようとか、費用を分担しようとか、債務負担設定をしようという文言が並ぶのですけれども、結局、これは財源がないから連携せざるを得ないというのが現実だと思うんです。ですので、予算が先にあるという実態が、ちょっといかんせん、現場の人にとっては何なんだとお思いになるのではないかなと思いました。実際、現場というものにつきましては、予算の規制権とか議会承認手続とか、補助金の不確実性といったようなものも問題になって、なかなか財源を確保できない状況がございます。そういった中で、結局、財源は現場でやってくれと言われてしまう。そういったのが現実だと思うんです。ですので、財源をどこから捻出するのか。これは、現場の実務者に任せるのではなくて、やっぱり制度的回答が必要だと思うんです。そうなりますと、もう今、補助金頼みの連携じゃないですか。補助金があるから連携しましょうと。でも、これは持続可能ではないと思うんです。結局、空中分解してしまうと思うんです。であるならば、補助金があるからという制度誘導型の連携ではなくて、どうやったらいいのかという、財政実行モデルとか、そういったものをつくったほうがいいと思うんです。特に予算措置につきましては、例えば複数の自治体がこれから発注するとなると、費用負担のルールが固定なのかとか、変動なのかとか、場合によっては使用料は案分なのかとか、成果比例なのかといったようなことが求められてくるんです。それで、これは1つずつやらなくてはいけないので、結局、トラブルの火種になってしまうんです。だからもうやめましょうという状況になりますので、ここはちょっと、国の皆様が制度をつくっていただいた上でお渡しいただいたほうが、現場の混乱は避けられるかと思えます。

【衞津企画官】 ありがとうございます。ここは一番、肝であり、難しいところだなと考えていますので、いろんな方にアドバイスを頂きながら、我々も勉強して、Ver. 1、Ver. 2と、ブラッシュアップしていきたいと思っていますので、ぜひよろしくお願ひします。

【足立委員】 お願いします。

【家田座長】 では岩城さんから。

【岩城委員】 全体の資料で、今回、「市民」という言葉が大分出てきて、これまでのこういう検討会ではあまりなかったかなと思うのですけれども、例えば、でも実施プロセスの中で、市民がどう関わるかみたいなのは全然分からなくて、結局、管理者と事業者間の手続的な話になってしまっていると思いますので、どのタイミングで、どういうふう市民に情報共有をするかとか、あるいはどうやって市民から情報を入手するか。その辺りも、

これは全体にわたって、やっぱり市民というのは、さっきの家田先生の、「市民」が小さいねとあったけれども、私もまさにそのとおりだと思うんです。だから、市民が根底にある中で、群マネをどう活かしていくかというつくり、ぜひ全体としてしていただきたいと思いました。

【祢津企画官】 ありがとうございます。そうですね。キックオフ前もそうですし、発注段階、それからフォローアップ段階、全て関わってくると思いますので、そういった盛り込み方を再構築したいと思います。

【家田座長】 続けてどうぞ。

【岡田委員】 今のお話とも関係すると思いますが、市民の活動団体、あるいは大学等の教育機関など、関係者の状況をどのように位置づけることや、関係性をつくることは、必要な点と感じます。キックオフの前段階からでも、状況のある程度、把握できれば、しておいた方がよいと思います。

少し細かい点ですが、手引きのQ Aのところ、多分、事業者との意見交換、サウンディングの方法があります。これまで多くの地方公共団体は、発注者という一方的な立場でしか行ってきていません。事業者とのファーストコンタクトのことも書いてありますが、この点をどのように進めるかは、結構、重要と思います。事業者に誤解を生まないようにすることも必要ですし、一緒に進めていくということを示すことは行政として新たな立場表明となると思います。このようなノウハウを手引きに書くことは簡単でないですが、この点は極めて重要であり、慎重に進めていくことが必要であることを、地方公共団体に伝えていけたら良いと感じます。

それと、中央の大手の会社が入ってくるのではないかと地方の事業者が心配する点です。具体的には、地方の事業者間とのコンソーシアム形成という話が出てくることです。行政の立場で言うと、競争性を損ねる可能性にも留意し、事業者間の話合いであるとか、持っていく方、どう進めていくかなど、多くの自治体で課題になるのではないかと思います。事業者間の話し合いをうまく進めて、事業者同士でコンソーシアム形成をしてくださいたいということになるわけで、それをどのように説明していくかも、課題となると感じました。

さらに、実際に事業として進めていくときのことですが性能発注を中心とした仕様作成契約に係る留意点など、共通となる課題は、なるべく共有化できるようにした方が、よいと感じました。これも実施プロセスの手引きの中で、説明できるところはするということがよいのではないかと思います。

以上です。

【祢津企画官】 ありがとうございます。そうですね。この辺はちょっと、書きぶりをどうするかというのをいろいろ御指導いただきたいなと考えておりますけれども、今ちょっと取りあえず建設業協会さんと意見交換しましょうとか、そういった説明を先ほど僕もしたと思うので、そうではなくて、どういった形での、まず表現の仕方かというのを、分かりやすく安心してできるような書きぶりを考えたいと思います。ちょっとまた御指導いただければと思います。

それは、この後ろの先ほど、持っていき方とか、事業者間の連携なども同様かなと思うので、ここは非常に、この1か月半、我々も練りたいなと思っていますので、またよろしくをお願いします。

【家田座長】 今の岡田さんがおっしゃったところは、肝中の肝のような気はしていますよね。現場に見学に行ったときも、そういう話をうんと聞きましたよね。その辺の問題意識をね。そのときに、僕はあまり知恵がないけど、思っているのは、1つは見える化だと思っているんです。まず、現状をはっきりリアルタイムで見えるようにしていくということが1つなんだけど、もう一つは透明性。つまり、Aの会社とBの会社がつるんで得しているんじゃないの？というあたりも、透明性を徹底的に徹底化することによって、何か解消されるし、それから単価とか、いろんなものを事後的に説明する責任があると。そういう、何というんですか、一般競争入札が前提にしていらないようなことを、どういうふうにきれいにするかというところは、幾つかやっておかないといけないし、もう一つは、利用者あるいは市民との関係性というのを、事業者もやってもらうよというところですよ。それが「群」だからね。市民も込みにして、業者も込みにして、自治体も込みにして「群」だというのだから、そのパートナーシップの基本的なポリシーみたいなものが要るのじゃないかな。パートナーシップ宣言みたいなものを、何か自治体でもしてもらいたいような感じもするし。もう、うちはそうではできませんからといって。今、岡田さんが言ったのは、すごく同感なところがあるので、便乗させていただきました。

ほかの点はいかがでしょう。どうぞ。

【中村委員】 中村でございます。

資料4の最後のページの8ページに、モラルハザードの話が書いてございます。例えば1番目の体制の話が書いてあるんですけど、どう書くか、なかなか難しいなと思っていて。というのは、資料3にもありましたように、将来的には人口1万人以下が4割、5,000

人以下でも3割弱ぐらいあるという中で、人員確保と言われても困難だという現実があります。資料のような書き方をすると逃げ道がなくなってしまうので、もう少し違うところで悪い例にしたほうがいいかなと思ひまして。

【柘津企画官】　かしこまりました。

【中村委員】　それで、2番目のほうも、こういう小さな自治体では、もし万が一のことがあったときは善管注意義務的なことは最低限果たしておいて、金銭的なところは保険で対応するというのが現実的なところだと思うんです。そうなると、管理責任云々というところはそれでクリアしているが、ただ、判断のところをしっかりとくださいねというのが、大事なことだと思います。非常に体制の脆弱な自治体に対して、ただ、ここまで落ちては駄目というところが分かるようなこと、例示して書いてあげるといいのではないかなと思ひましたので、よろしくお願ひいたします。

【柘津企画官】　かしこまりました。ありがとうございます。ちょっとこれは工夫します。

【家田座長】　ほかにどうですか。

それでは1つ、導入効果の試算というのがあるんです。しかも、それは導入した結果も出しましょうね、この後、出しましょうねとなっているんだけど、その導入効果というのをあらかじめ試算する意図は、市あるいはその市の群れでの予算の関係ということですか。

【柘津企画官】　予算の関係と、まあ、そうですね。あと、お金だけではなくて、省人化とか、そういった観点もあるかと思ひます。いわゆる職員の行政コストが減りましたと。ほかに仕事ができます。

【家田座長】　だから、これは何か説得力のために、ジャスティフィケーションのためにやっているのでしょうか？

【柘津企画官】　まあ、そうですね。

【家田座長】　そうですね。

【柘津企画官】　お金もそうですし、人も。

【家田座長】　それで、必要がないなら、やる必要はないと思うんだよね。必要不可欠なら、やらないといけない。そうでないと予算が取れないというなら。要するに、事業、道路を造るみたいに。それで、そのときB/Cをやらないといけないなどというのと同じような意味で試算するということなのか、何となく試算するのか。これは、どっち？

【柘津企画官】　やっぱり、合意を取るという中でも明らかにということであれば必要

であるが、確かに、これは義務づけるような話ではないかと思います。

【家田座長】 いや、というのは、事務局というか、虎の巻で資料編に、例えば人口何人規模の自治体が5個集まったときを試算してみましよう。そうすると、こうなって、ああなって、こうなって、得だねというのが出てると、ああ、うちらも多分そんな感じかななどといって、説得のときには、それとほとんど同じだと思いますよと言って、チャラでいいじゃないですか。何か、その程度のものなら、何かいろんなものを仮定して試算するといっても、やってみないと分からないところがいっぱいあるから、妙にそのところで力を使うよりも、むしろ合意を取るというか、みんなそうだねと思うような、パッションをかけるところに力を入れたほうがいいのではないかと思うし、その辺はどうなのかなと思って。

【柘津企画官】 そうですね。これはもちろん、B/Cが幾つかなどという話ではないので、その地域の中でまとまれば、やれるという話ですので、そうですね。マストで要求する話では、必ずしもないと思います。

【家田座長】 いや、だけど、市民に何か説明する上で最低限のことはやっておかなくてはいけないという精神ならば、それはそれで1つの説得力はあるんです。だけど、それもあらかじめ国の側がいろんなケースを出しておいて、それで大体、このようなときには群マネしないと、つら過ぎるんじゃないの？とか、あるいは1つの市でも、業者の小さいのが有象無象、うじゃうじゃいて、そんなことでは能率が悪過ぎるよね。農業みたいなものですよ。小さな農家がいっぱいあっても、能率が悪くてしょうがないんだから、そっちのほうの試算とか、あるいは技術者が1つの自治体に5人ぐらいしかいないのが、10個あっても、みんなばらばらでは何もできないよねと。でも、SORAEみたいにつながっていくと、みんな問題を共有したり教え合ったりするから、楽だよねという。そのようなことが何かどこかに例として出てると、自分で試算しなくてもいい。むしろ、やり始めてから、なるほどねというところをレポートしておいたほうがいいですよというほうが、事後のほうが重要な気もするんだけど、それは、つくっている側はどういう意図かなと思って。

【柘津企画官】 そうですね。これはちょっと参考資料に、既に過去のもので事例というのを、三条市さんとか、17ページ以降に載せさせていただいているのですが、こういった事例でそういったことを説明できれば、入り口というのは、先生がおっしゃるような話かと。それで、こちらに、結果、どうしたかという事後評価が非常に大事なかと

思いますので。

【家田座長】 それで、どうせ、あれでしょう？ こういう予定をしてやったけど、もうちょっと束にしたほうがいいよねになるかもしれないし、もうちょっと、この業種を入れたんだけど、それは手間ばかり食うだけで、あまり同質性がないから、むしろ軽減したほうがいいと、試行錯誤がどうせ出るじゃないですか。そうすると、これは、群マネということ自身が試行錯誤を前提にしているんですと。したがって、事前に全てのことを検討して100点が出てからやるものではなくて、五、六十点でいいなと思ったら、取りあえずやってみたらどう？と。

【柘津企画官】 そうですね。

【家田座長】 それで、いずれ80点ぐらいまで行くように努力したらどう？というマインドみたいなものがあるのだと思うんです。

【柘津企画官】 そうですね。もう、PDCAを回していくという、交差点改良に近いようなところがあるかなと思いますので。

【家田座長】 つまり、最初から100点を取れるはずはないよねというつくり。見える化も、最初から理想的なものになるはずもないよねと。でも、今まで、ぼーっとしていたのを、ちょっとずつでも前に進みましょうよという精神ですものね、これは。いや、分かりました。どうもありがとう。

【柘津企画官】 ありがとうございます。

【家田座長】 ほかにどうでしょうか。では、よろしければ次の3番、「群マネの計画策定について」に行きましょう。

【小澤座長】 よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【小澤座長】 群マネの計画策定という章で何を書くかなんですけど、今は、群マネの計画というのを、自治体がもともと作成していた計画の中にちゃんと位置づけましょうと。位置づけるのであれば、こういうことを書かなくてはいけないですねということで、つくっていただいている、これそのものはあっていいというか、必要でしょうというのは分かるんですけど、多分、今の、「手引き」という名前になるかどうか分かりませんが、全体の構成の中でちゃんと書き込まないといけないなと思っているのが、前のプロセスの中では「実施方針」という言葉で書いていましたけど、実施方針というのは、そもそもどうやってつくって、実施方針に基づいて実施計画というのを多分つくるのではないかなと想像

するんですけど、群マネをそもそもどういうふうに進めていくの？という、群マネの計画そのものというのが、どこで書き込むのかなと思っていて、群マネの計画策定というタイトルだと、それがここに書かれるのかなと、普通の人は思うのではないかなと思ったんですけど、群マネの実施方針をどういうふうにつくって、それに基づいて群マネの実施計画をつくって、実際にこれを進めていきたいと思いますというのが、普通に考えればそういう流れかなと思うのですが、それをちゃんと書くことによって、その中の、もともとの自治体の計画の中に位置づける項目は、きっとそこから拾ってくればいい話のはずで、そこに位置づけるために書くというよりは、そもそも群マネを、ちゃんと目標を達成するために何を決めて、どうやってそれを進めていくのかというのが、やっぱりどこかの章でちゃんと示される必要があるかなと。それで、それは群マネを、どんな群マネをやるのかによっても多分違うと思いますので、群マネのタイプごとに、どういうふうに進めていけばいいんですよというのが分かる章というのが、どこかに書かれている必要があるかなと思ったんですけど。

【祢津企画官】 ありがとうございます。そうですね。群マネの計画策定について、先生がおっしゃるとおりだと思います。

それで、今ちょっと画面に映っている、2ページがそういう実施方針ということで、これが1枚紙で、いわゆるそういうイメージのものになりますので、

【小澤座長】 これを見て、できますか？という話で。

【祢津企画官】 そうですね。これをつくるための、まずアドバイスができるチャプターがまずあって、その上で、これができました。その後自治体の計画にという流れかなと思います。すみません。そういう再構築を考えたいと思います。

【小澤座長】 頭の中でどこかに考えておられるのだと思いますけど、それをちゃんと章としてまとめて書いてあげる必要があるかなと。

【祢津企画官】 そうですね。ありがとうございます。

【岡田委員】 よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ、岡田さん。

【岡田委員】 計画づくりについて、地方公共団体の中で進めていくことを考えると、インフラの維持管理は土木部の所管となります。実際に細かなプランづくりには、庁内で必要となる人材とか体制づくりが重要であり、首長部局とか総務部局を巻き込むことが必要です。そのためには、上位計画での位置づけなど、庁内での取り組み体制をつくってお

かないと、庁内としても進めにくいと思います。群マネを行政経営プランのなかで、行政改革の新たなマネジメントの重要な1つのテーマとして取り扱ってもらうことなどが必要で、そのうえで、土木部として進めていくという全体の流れを作ることができると、政策としても進めやすいのではないかと思います。

それと、群マネも民間とのパートナーシップであり、官民連携や公民連携のテーマでもあり、その観点から庁内でのステータス、位置づけを高めていくということも重要で、そのためにどのような計画づくり、進め方をすべきかというような点についても、うまくアドバイスできるとよいと感じました。

【柁津企画官】 ありがとうございます。これはちょっと列記しているものが、インフラマネジメントに直接的なものが、この前に、そういう行政全体の計画の中での話も入れて、その上で、こういったインフラマネジメントの計画にも盛り込んでいきましょと、こんな立てつけにしないと、ちょっと。ありがとうございます。

【植野委員】 いや、私も岡田さんの意見に賛成でありまして、やっぱり自治体でいうと、市によって言い方は違うと思うんですけど、いわゆる企画部を巻き込んでやらないと、人事の問題とか組織の問題もありますので、お金の問題はもちろんありますし、お金も企画部が握っているんで、そういう仕組みを私どもでは一応つくってありまして、実際に物は来ないから、まだ動いていないのですが、PFIをやるときに、企画部と建設部でメンバーを抽出して一体化して、それぞれの立場で意見を具申し合うという組織は必要だと思います。だから、それができないと多分、動かないのではないかなという気はします。

【柁津企画官】 ありがとうございます。そうですね。この前段階の節を加えたいと思います。ありがとうございます。

【水野委員】 よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【水野委員】 計画づくりの中で解決したい課題があるから、手段としての事業手法が決まってくるというプロセスだと思うんです。それで、解決したい課題も、複数の自治体が集まったときに、課題設定することがいろいろあると思うんです。例えば地域の将来像を、市町村合併したような形に描き直したいという思いで集まる場所もあれば、今ある橋梁とか道路とか、そこだけ何とかしたいという思いで集まる人たちもいると思いますので、その課題をまず特定して、それにふさわしい解決策を取っていくのだというような、何のために取り組むのかといったところを、やっぱり計画として位置づけていく必要がある

るかなと思いますし、先日ある方から言われたんですけど、究極の話でいうと、複数の自治体さんはそれぞれ首長さんがいらっしゃいますので、その首長さんが替わるケースもあるじゃないですか。何々反対派と何々賛成派が選挙で争うわけなので。群マネ推進派の人が仮に落選してしまったときに、近隣の自治体さんと連携してつくっていた計画自体が一体どうなるのかといったようなことも、最悪の事態を想定しておかなくてはいけないことだと思うので、そういったときへの配慮は、この手引では書けないと思うのですが、万が一、そうなったときの話も念頭には置いておかないと、周りを巻き込んでしまい、協力して作った計画の目的が達成できなくなるシーンも、もしかしたらあるかもしれないので、そういったところに対してどう対応していくのかといったところを少し、解決のアイデアはちょっと見当たらないのですけれども、そういったところへの心配事もあるなど感じております。

【称津企画官】 ありがとうございます。そうですね。これは、まちづくり全体、地域全体のビジョンとか、そういったもので捉えるケースと、構造物を包括して捉える場合と、ちょっとタイプが変わると思いますので、そこはちゃんと明瞭に、タイプが違うということも意識して書き方を考えたいと思いますので、ありがとうございます。

【足立委員】 よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【足立委員】 計画を書けば予算がつくという発想が、やっぱりあるかなと思って、しみじみ感じたんです。財政の立場でいきますと、もう実態から乖離しているような、予算の裏づけがないまま計画が立てられている。そういった、絵に描いたような餅が若干、散見されたような印象を受けてしまうんです。しかも、包括的な今回の話であると、包括的な委託や共同発注といったものというのは事務負担がすごく大きくて、予算要求がまず通らないものばかりだと思うんです。そういった中で、やっぱり計画を立てれば発注できる、もしくは発注できれば予算がつくといったような風習、前提が、ちょっと強いのかなという印象を受けています。それがまず1点、留意していますので、この計画については、その辺りはちょっと心配りしていただきたいというのが1点目です。

あと、2点目としては、計画の義務化です。計画が義務化してしまいますと、いわゆる柔軟性を欠いてしまって、もし仮に、今お話がありましたように市長交代とか、あと場合によっては人事異動とか継続性がなかなか難しいような状況になったときに、やっぱり実態との見直しというのが、担当者がいなくなってしまうと、なかなか見直しがされな

くなってしまう、実はもう、あまりに計画が大き過ぎてしまったというときに、財政健全化の弾力性と、よく専門家は言うかもしれませんが、この可能性がどうしても付きまとうのではないかなというのを、正直、この計画を拝見していて思いました。

3点目としては、最低限書くべき項目という「最低限」が、本当に最低限なのかなと。なぜならば、小規模自治体を念頭に考えてしまったら、もう結局、これは過負荷なんです。日常の業務で、計画策定の配慮が書かれていると言いますが、この実施フォーマットはどう見ても、小規模自治体にとっても持て余してしまうので、やるとしたら多分、外注して、コンサルにお願いしてという、本末転倒なのではないかなと思ってしまって、ここはちょっと考えていただきたいなと思いました。

【柘津企画官】 ありがとうございます。最後まで行くと、そうですね。これは、外注しないでできるぐらいにしないといけないと思いますので、そうですね。ありがとうございます。

それから、予算要求と、ちょっと私もさっき、財政支援とか地財措置という言葉を何度も申し上げてしまったのですけれども、それが、だからつukらないといけないとか義務化するということも、目的がまた変わってしまいますので、継続性ですね。これはちょっと、1ページのところの左上に、「位置づけることで」、「合意が取れている証」とか「取組の継続性を担保できる」という書き方をしていますが、さりとて本当に担保できているかどうかは、またその時の状況に応じて変わってくると思いますので、そういったところの留意点も記載しながら整理したいと思います。ありがとうございます。

【家田座長】 これはちょっと、今さら質問して申し訳ないんだけど、実施プロセスのところでは、実施の方針というのを出すんですね。群マネの実施方針案を作成しようと思いますよね。

【柘津企画官】 はい。

【家田座長】 それで、それを公表しよう。それで、やろうということですよ。

【柘津企画官】 そうですね。

【家田座長】 それで、その次に出てくるのは計画なんですよ。群マネの計画。それで、方針が基本的な考え方で、それに基づいて具体的実施計画が、この計画策定という理解でいいのかな。

【柘津企画官】 そうですね。今の自治体の計画も、この中には含まれますけど。

【家田座長】 ということですね。それで、その計画策定の下には、実施の何かあるん

ですか。計画策定で終わるの？ それより下には何かプランがあるの？

【柘津企画官】 実質的には、この計画ができて、その先に補助金の申請とか、そういった予算要求、財政的な支援の要求などという行為が、ここから派生してき得ると思えますけれども。

【家田座長】 それはそうなんだけど、群マネの計画というのは、それより下にはないわけだ。

【柘津企画官】 今のところ、そうですね。この方針を、なるべく最低限の状態に整理しましょうと。

【家田座長】 それで2ページには、群マネの実施方針フォーマットがありますよね。それで、その手前には群マネの自治体計画への位置づけがあって、でも群マネの計画というのはどれなんだという。1ページ？

【柘津企画官】 群マネの計画というものの自体は、単独では今、イメージしてなくて、こういった、中の長寿命化計画とか個別施設計画の中に盛り込むというイメージでおります。

【家田座長】 そうすると、資料5のタイトルが、「群マネの計画策定について」というんだけど。

【柘津企画官】 そうですね。単品で立っているように見える。

【家田座長】 群マネの計画というものはないんだ。

【柘津企画官】 そうですね。単品で、単独で独自でつくるものはないと。

【家田座長】 資料5のタイトルが違うよね。

【柘津企画官】 そうですね。ちょっと大きく出過ぎてしまいました。

【家田座長】 つまり、実施方針というのがあったら実施はできるけれども、だけど、その実施方針を自治体の中の種々の計画や、実施に当たってのいろんなところとの調整と、いうのをやらないと動かないものねと書いてあるのが、資料5という理解でいいんですね。

【柘津企画官】 そうです。

【家田座長】 分かりました。

では、それは確認です。それから今度は質問なんだけど、見える化しましたねと。それで、群マネをやることにしようかなとなったと。そうすると、群マネの下にやる仕事というのは、群マネしていないときにやっていたはずの点検とか、それをまとめてどこにどういうだけの仕事が出るかなとか、それを発注するかなとか、それが群マネになるから、もっと

大きくなったりするというのはあると思うんですけど、それと別に、群マネに当たって、手前で見える化したので、それでは市民とのやり取りを経ながら、少し施設の軽量化というのをやっていこうではないですかと。ここの橋のトリアージをやろうじゃないですかとか、そういうマッピングを見ると、町の計画として、ここが市街化区域ですねとか、調整区域ですねと言ってきたけれども、インフラの状況を考えると、ちょっと様子が違うよねと。そういうのも変えてみようかとか、様々な。あるいは、今回いろいろ現地にお邪魔したら、もうこの道の街路樹は全部切ってもらいたいという話も結構あったじゃないですか。そういう、通常の施設のメンテナンスとは一味違ったようなものも、この群マネの実施方針の下にやる仕事なのか、それはまた別なのか。それはどっちなんですか。

【祢津企画官】 メニューの中には入り得るかと考えています。それで、今、モデル地区の中でも、和歌山県のは、集約・撤去も含めた形で、今、モデル地区として検討していますので、この中にはそういったものも入り得る話かと思えます。

【家田座長】 なるほど。ということは、短期的ないわゆる維持管理だけではなくて、中長期的な地域戦略の策定も、群マネの下にやるといいと思っていますということなのか。

【祢津企画官】 そうですね。参考資料2の一番上の「垂直連携」のところにあるものがそうですけれども、今、和歌山県さんは、そういった集約再編計画を、共同策定ということで、検討をこのモデル地域ではしているといったところになります。

【家田座長】 なるほど。本当だ。集約再編計画も、なるほど。そうすると、群マネをやるというのは何をやることなのかという、最初のほうに書くところは、そういうことも射程圏に入ることもあるし。

【祢津企画官】 こともあるということで。

【家田座長】 入らないこともあるし。

【祢津企画官】 そうです。

【家田座長】 そういうことですね。

【祢津企画官】 そうです。

【家田座長】 分かりました。単純な質問でございました。

ほかにはいかがでしょうか。

では、ついでにもう一つ聞くと、1個手前のところの最後のページに、心得というのがあるんです。「群マネを進める上での心得」。それで、その次のページが今議論している資料5なんだけど、つまり資料4の最後のページに心得というのがあるって、これは自治体が

モラルハザードを起こすかもしれないねというところを書いてあるんです。それで、この心得というのは、以上、終わり？ それとも、これは例えばで書いているの？

【祢津企画官】 例えです。ここはいろいろ広がると考えています。

【家田座長】 なるほど。

【祢津企画官】 これは、自治体間で申し上げれば、今、先生におっしゃっていただいたものもありますし、発注者と受注者の関係においても、これはプリンシパルエージェントのものとして、たくさんあると思いますので、その辺はしっかり、これはV e r . 2になってしまうかもしれませんが、ここはかなり深掘りして。

【家田座長】 これは重要なやつですね。

【祢津企画官】 契約理論の話になると思いますが、整理したいと考えております。

【家田座長】 これも、「心得」という言葉がいいのかどうかという感じはしますよね。「群マネの十戒」などという感じ。モーゼの十戒。そういう基本的な精神を言おうとしているわけでしょう？ それは、こういうことをやってはいけないよみたいなものもあるかもしれないけど、これは、こういう基本精神なんですよというようなことも含めて言うことなんだろうね。だから、資料4の最後に書くべきことなのか、もっとずっと前に。書くことなのかもしれませんね。

【祢津企画官】 そうですね。

【家田座長】 分かりました。

【祢津企画官】 ありがとうございます。

【家田座長】 よろしく申し上げます。

ほかにはよろしいですか。

【水野委員】 関連して。

【家田座長】 どうぞ。

【水野委員】 先生のお話に関連すると、事業者は、公物管理者に成り代わるわけではないわけですよね。

【祢津企画官】 そうですね。

【水野委員】 ですから、そこは公物管理者は変わらないんですという話ですけども、公物管理者でないと、意思決定というか、このポットホールを埋めてくださいとか、このガードレールを直せと、意思決定も公物管理者の権利になっているので、そのところを上手に、公物管理者に聞かないで済むように切り出して、現場で全部、処理できるよう

にしてあげることが効率化の基本です。それを実現するのがいわゆる性能規定という方法です。性能規定では、判断基準を文書化して委託するというプロセスで、初めてそれが契約上、事実行為に落とせるということになります。そういう考え方を、何というんですか、事業者の役割、公物管理者の役割、納税者の役割もありますし、そういったところの関係を、信頼のマネジメントではないですけども、プレーヤー側に、きちんと法的なルールにのっかって、そういう権限を移譲して代行してもらうという、その役割分担も「心得」というところで書いていただくといいかなと思います。

【祢津企画官】　そうですね。実質権限の付与をどこまでするかという話と、あと、それに対応したインセンティブの設計をどうするかという話になると思いますので。

【水野委員】　それがないと、結局、全部、いいですか、いいですかという許可を公物管理者からもらう連絡ばかりになってしまいます。その効率化のエッセンスは書いていただくといいかなと思います。

【祢津企画官】　かしこまりました。

【家田座長】　水野さん、それはあれですか。何か、ガイドラインというか、マニュアルというか、そういうものをきっちり作っておくと、そういうことができる。

【水野委員】　そうですね。多分、現場で困るのは、意思決定は全部、自分たちがやらないといけないと思っておられる自治体さんも多いようなので、それを文書化して切り出して委託内容に入れれば、特段、法律違反にはならないというような考え方をお知らせするのが良いと思います。すると、こういうこともできないかと考え、そこで、要求水準を性能規定で書くという作業が出てくることになります。その際には、海外での事例が参考になるというような展開があると思っています。

【家田座長】　なるほど。

【祢津企画官】　ありがとうございます。

【家田座長】　駐車違反を委託で取り締まるというかチェックするのも、同じようなやり方なんですかね。

【塩見総合政策局長】　あれは、事実行為の確認だけ、民間の人にやってもらう。

【家田座長】　それで摘発しているわけではないんだ。

【塩見総合政策局長】　摘発はしてはいないですね。

【水野委員】　「公の施設と公物管理に関する研究（中間報告－その2）」という手引を総務省かどこかで作ったんです。そのときに、法律行為を事実行為に落として切り出すと

きには、こうすればいいという解釈がなされていたので、PFIのときに、みんなそれをベースにして、性能規定型の委託契約書を作っていたという。そんな経緯も、もう25年くらい前からありますので、その辺をまた改めて書くと、自信を持ってできるのではないかなと思います。

【家田座長】 それは、きっちり入れないといけないですね。

【祢津企画官】 そうですね。

【家田座長】 今、水野さんがおっしゃった部分に関する自治体でのニーズというのは物すごく高いものがありましたものね。

【水野委員】 あると思います。

【家田座長】 そこを民間化できるかどうか。

【岡田委員】 関連して。

【家田座長】 どうぞ。

【岡田委員】 水野委員が言われた点ですが、要求水準については、履行できる事業者の能力との見合いを考え、つくらないとまらない部分が、自治体によっては出てくると思います。そうすると、要求水準は、ピンからキリとなる可能性があります。理想的なのは、性能発注として完璧にできて、事業者の判断と能力で対応することができれば、一番効率化できますが、果たしてそこまでできるかという問題もあり、場合によっては何パターンも想定してつくらざるを得ない、どのあたりをターゲットとするかは、事業者マーケットとの関係によります。供給側との関係を考慮して、その見極め方含めて、地方公共団体にアドバイスをする必要があると感じます。

【祢津企画官】 なるほど。そこは必要ですね。

【水野委員】 そこは1つだけアイデアがあるというか、実施例も多いんですけど、今まで草刈りをしていた人に、年間を通じて草丈30センチ以下にしてくださいと指示しても、いつ刈っていいかわからないじゃないですか。それなので、全体マネジメント業務という言葉も出てきますけれども、性能規定を仕様規定に翻訳してくれるプレーヤーを1社入れるんです。その人たちが地元の業者に、梅雨前だから草を刈ってこいとか、台風が来るから草を刈ってきてねと言って、性能規定を仕様規定に翻訳してくれるプレーヤーが1社いればいいんです。それを、植野さんもおっしゃっていますが、全国区でどこかに入るのか、それとも地元の建設会社で気の利いたところが、それができるのかとか、そういう力量を査定してスキームをつくっていくということをすれば、性能規定は意外と、地元

企業の力量がどういうレベルでも運用できるかなと思いますし、事例も多いと思います。

【柘津企画官】 ありがとうございます。

【家田座長】 事例も多いんだ。

【水野委員】 多いですね。

【家田座長】 それは知らなかったな。そうなんだ。それは、コンサルタントとかがやっている。

【水野委員】 それなので、全体マネジメント業務というのが今までの委託の中に入っていなかったの、その積算をどうしたらいいかという話が、結構、相談に来るんです。それで、見積りでもらって、ちょっと費用化したり。それで、その分の財源がないと言われると、草刈りでコスト縮減した分の費用分がいいですかみたいなことでやったり、工夫しながらマネジメント業務の原資を出すんですけど、そんな事例は比較的もう今は浸透していると思います。

【家田座長】 想像するに、群マネにしないとすると、しょせん小さな自治体ですから、自分のところで技術者を抱えて云々など、事実上、機能しないですね。だから、水野さんがおっしゃるような意味の総合マネジメント会社みたいなところに、自分のうちの市の分も委託し、その会社はほかのところもやっているに違いないけど、そして業者に発注というか、指示の行為をうまくやってもらうということになるのかな。

【水野委員】 事業者側にワンストップの機能がないと、結局、発注者の方が全部、草刈りの会社とか作業会社にみんな個別に連絡することになるので、効率性が保たれないんです。それなので、やっぱり事業者側にワンストップの機能を持つ人を配置してもらうというのが大事だと思います。

【家田座長】 それで今度は群マネになると、トータルでは技術者の数は相応の数になるので、そうすると、その相応の数の技術者を、生きがいを持って技術業務をやってもらうにこしたことはないの、そうすると、今、水野さんがおっしゃったような部分をみんなコンサルタントにやってもらうというよりは。

【水野委員】 行政経験者でOBになった方とか、いろんな方が地域にいらっしやると思うんです。

【家田座長】 行政でやりつつ、だけど窓口業務みたいなものについては、定型化できそうな部分については、あらかじめマニュアル化しておいて、その部分は定型的に端末の業者ができるようにすると。

【水野委員】　　そうです。

【家田座長】　　そして、判断に困るようなときには、行政の束になったところの技術者たちが判断するという感じですかね。

【水野委員】　　そうですね。

【家田座長】　　その使い分けがありそうですね。

【水野委員】　　そうですね。そこはまさに課題を解決するための会話の機会を、発注者側と受託者側できちんと持つということも、業務の中に入れておくということだと思います。

【家田座長】　　その辺は結構、本質的な話だと思うんです。つまり、今まで日本は基本的には行政にも技術者をちゃんと置いてやっていこうねということでやってきたんだけど、事実上はそれができなくなるくらい人が減っていると。これからも減る予定だと。もう、この際だから、行政は技術などやらなくていいよと。それで、みんな業者に発注して、管理から何から、みんなやってもらおうと。これは1つの考えですよ。だけど、そうではなくて、群マネをやれば、現状の体制くらいでも、結構、技術業務は、直営とは言う言葉ではないのだけれども、技術者が技術者としての機能を発揮し得るのではないかというのが群マネだと思うんだよね。そうすると、それは将来の姿というのをどの方向に持っていくかで、群マネをやってくれるところはそういう方向で行くし、周りの市はみんな嫌いなどというところは、おまえのところはもう、水野さんが言ったようなやり方でやっていくしかないよといって、そういうメッセージになるのかな。その辺はどうなんですか。

【植野委員】　　美しく言うと、今の水野さんの意見なども取り入れながら私なりに言うと、行政の職員は本来、自分のところの自治体の将来像をどうするかという政策を考えるのが、行政の職員の本来あるべき姿なんです。でも、今それはできていないので、本来、おまえたちは将来を考えてやるのだというのを、職員にやらせるようにするために、群マネという仕組みを入れて、泥くさい仕事は業者に、言い方は悪いかもしれませんが、やっていただこうと。それで、その間にマネジメント会社みたいなものを入れて、行政と業者との間を取り持ってもらおうというのが、いい形になるのではないかなと思うんですけどね。

【家田座長】　　なるほど。そうすると、植野さんがおっしゃっているのは、今やっているようなことを、より効率的にやるのみならず、効率的にやることによって、今までできていなかった、本来、行政技術者がやるべき仕事というのがあって、そこをやるように

なるよというところが大事だということですね。

【植野委員】 はい。そう思うんですけどね。そういう目的ではないかなと。

【家田座長】 なるほど。その辺も、何だよね。群マネとは何のためなの？というところ
ろに書き込むべき重要なことかもしれませんね。

【柵津企画官】 ここはいろいろ御相談させていただきたいのは、ここは非常に重要な
ので、書き方を工夫しながら。

【家田座長】 これは大事なところですね。

【柵津企画官】 また御相談させていただけると。

【家田座長】 ありがとうございます。

【柵津企画官】 ありがとうございます。

【家田座長】 それでは、よろしければ今度は、『人の群マネ』の推進について」とい
うところに行きましょう。これについては、どうでしょうか。

私の個人の意見をちょっと言いますと、どうしてもここに書いてあるのが、これも人の
群マネではあるんだけど、どっちかという、上から目線といったら何なんだけど、支援
してやって、すごい人を送るから、それで何とかしろよという感じでできている気がする
のね。つまり、教育支援、育成支援。だけど、私が考えているのはそれだけではなくて、
横連携。つまり、しかもそれが、横連携といっても、A市とB市の技術者を相互運用する
と、倍以上の力が出るという意味ではなくて、個人としてもつながるといっつながり感と
いうのが、例えば大学の研究者ですと学会というのがそれなんです。それを通じて、別に
どこの大学に所属していようと、そんなことは何の関係もなく、学会という場においてつ
ながるんです。そういうものが、少なくとも実務技術者には、特に自治体の技術者には非
常に希薄なので、それを実現することが大事ではないかと。それによって、別に何を教え
てくれるわけではないんだけど、おのずから学びの精神とか、自分のところの欠けている
ものが何かということが分かってきたり、誰に聞けばいいかという、人の人脈というんで
すか、などが見えてきたりする面があると思うんです。

それについては、途中で例で出てきたSORAEというのが、そういう趣旨からつくっ
てくれているのですけれども、どういうふうにしたら横連携というのを健全な姿で進めら
れるかというのは、結構、重要な柱だと思うんです。ですから、例えば群マネを、手を挙
げるといような場所は、みんな、これだけでいいのかな、どうしたらいいかなと思って
いるところなわけです。そうすると、群マネをやっている人たちが横につながって、群マ

ネ友の会とかをつくるとか、群マネ技術者の会とかをつくるとか。それによって楽しくやり取りする。そういうものもあってもいいのではないかなと思っているんですけど。皮切りに、ちょっとお話しさせていただきました。

【植野委員】 人の問題というのは難しいですね。なかなか、まとまろうとしても、まとまれないですし、自治体の規模がもう全然違いますので、なかなかまとまれない。それで、SORAEみたいにやっている連中というのは、ある程度、勉強している人たちなんです。それで、自分でいろいろ情報を見たり発信したりしながら周りを見ていて、まとまっているので、あれはあれでいいと思うのですが、あれをもうちょっと純粋な意味で、町をよくしようという話でやればいいと思うんですけど、そのときにどうするかという話だと、自治体の職員というのは、勉強しないやつは本当に勉強しないんです。何も見ていない。だから、例えばここで手引を出しても、恐らく見ないんです。飾っておくんです。ですから、何かもうちょっと、岩城先生がやられている学会のあれを利用して、何でしたっけ。

【家田座長】 メンテナンスの講習？

【植野委員】 ええ。皮切りとしてああいうのでやって、広めていくと。それで、今、SORAEは西に偏っているので、ちょっと東のほうが寂しいなど。

【家田座長】 そうね。

【植野委員】 それをどうするかという。

【家田座長】 郡山あたりを本拠地にするか。

【岩城委員】 政策研究大学院でもいいんですけど。

いや、でもやっぱり、たくさんいろんな人がいろんなことをやろうという気持ちはあるんだけど、みんな群雄割拠で、全く統一性がなくて、分散してしまっていますよね。それは、国民会議と土木学会総合委員会でも、もっとちゃんとやらないといけないよねというところを言ったのですけれども、そのときに、8ページにある、人の群マネ事務局というのが本当にできるかできないかが、めちゃくちゃ大きいとっていて、これがないと、結局、今までと同じように、土木学会はこんなことをやっています、国民会議はこんなことをやっています、MEはこんなことをやっていますと、みんなばらばらにやって、結局、まとまり感がないから、グリップするところは何もないということになってしまいますけど、これが、人の群マネ事務局があるかないかで、多分、全然違うと思います。その中でネットワークが広がって、当事者同士もちゃんと情報共有できるし、そこに支援する人た

ちもできるのは、この絵をぜひやはり描いていただきたい。描いていただくだけではなくて、我々はそこに入って行って自分たちの役割を果たすという、そういう仕組みができると思います。その中で、郡山で何とかしろと言われてたら喜んでやりますということです。

【家田座長】 実はいは来年度以降なのですけれども、政策大で、無料で、それで末端の自治体の技術者を主な対象にして、それでウェブで、つまり来なくてよくて、それで研修をやるというのを、植野さんをトップにしてやりたいなという、今、構想中にして、それはMEなり何なりが、非常にちゃんとした講習みたいなのをやっているんだよね。土木学会のも割とちゃんとしているんです。それよりももっと、何というかな。

【植野委員】 泥くさいです。

【家田座長】 精神というか、何というか、そこをやりたいというのもあるので、この四角に書いてあるのに、もう一つ加わるぐらいなのですが、さっき僕が申し上げたのは、そういうのはいろいろあるので、それを束ねるのもいいんだけど、束ねると、1つにすると、また形骸化するんだよね。だから、群雄割拠でもいいと思うんだけど、それが、何がどう違うかというのを明瞭にするということと同時に、ここは群マネの仕事だから。ということは、人の群マネ事務局というのは、取りあえずの仕事は、群マネに参加しているようなところの人たちを束ねるところに徹してもいいし、そこが効果を上げているようになってくれば、だんだんそれが国民会議と同じように、あるいは市町村会議と同じように、だんだん増えるから、それでもいいのではないかと思うんですけど。

【柘津企画官】 ありがとうございます。そうですね。今、人の群マネ事務局というところに、いっぱい、ワンストップ相談とか人材バンクとか、いろんなキーワードを今入れているのですけれども、始め方をあまりでかくすると負担になるので。

【家田座長】 そう、そう。大変だし。だから、友の会でいいじゃん。

【植野委員】 相談させてください。

【柘津企画官】 よろしくお願ひします。

【家田座長】 ほかにどうですか、人の群マネのところは。よろしいですか。

それでは、ここまでの、1、2、3、4は、一通りはやったことになるのですが、その手前の、骨子についてというところとか、その他もろもろ議論し尽くしていないことや、あるいは群マネの射程圏の外だけれども、メンテナンスあるいはマネジメント関係で、これこそが重要だみたいな話がありましたら、まだ時間の余裕がありますので議論していた

だきたいと思います。そうですね。これが最終ラウンドになるので、お1人1回、御発言できる、していただけたらと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

【植野委員】 いろんな自治体の人と話していると、群マネに対しましては、非常に皆さん、興味とやる気を持って、やりたいとおっしゃっているのですが、何せ、何をどういうふうにやっていいのか、よく分からないと。それで、群マネをやるに当たって、がちがちに決められるんですか、それとも、ある程度、自由度が持てるんですかという話がよく出てきますので、その辺をやっぴり明確に、私の考えで言うと、群マネというのは結構、自由度があって、手作り感で、そこに合ったことでやっていけるのではないのでしょうかという話はしているのですが、その辺もちょっと明確に言っていただいて、それぞれの自治体の都合とか財政とか、いろんなものに合わせた形で、自由度を持ってできるというようにしていただけたら、非常に参加される方が多くなるのかなと思います。以上です。

【柘津企画官】 ありがとうございます。そうですね。ハードルを下げられるように工夫したいと思います。

【家田座長】 どうぞ、続けて御発言いただきたいと思います。では。

【岩城委員】 何度か出ているSORAEという組織を、僕はうまく使っているのではないかと思うのですけれども、やっぱり彼らは、言っていることは、自治体職員として本気で思っていることを言っているのですけれども、何というんですか、群マネも、彼らから言わせたら、そんなものできるわけじゃないかななどということは思っている反面、どうやったらできるのかとか、そういう知恵を引き出す。やっぱり、この検討会はもちろん重要なんだけど、実際にやるのが自治体の人たちだとすると、やっぱり聞き出し方というのは結構あると思っていて、この手引を作るときにも、彼らからの意見というのは、ぜひ私は聴取したらよろしいのではないかなと思います。その仲立とかはできると思います。

【家田座長】 柘津さんは、もう行っているんだって。

【岩城委員】 そうですか。感触はどうでしたか。

【柘津企画官】 僕は山口県と周南市の方と話をしましたが、やっぱりオープンに国交省と会話をしていきたいということで、そこでいいものをクリエートしていきたいということでしたので、私もちょっとまた彼らと会って話をしたいと思います。できればこういったところで、今、先生におっしゃっていただいたように、生の声を本省でというのものがあるかなと思いますので。

【岩城委員】 やっぱり最終兵器というか、もう、こうやっていかないと立ち行かない

というのは、多分彼らも分かっているし、僕らもそうだし、やっぱり市民の人たちもそう思っているとしたら、ではどうやったらうまくいくかということ、自治体職員も入れて、本気でやっぱり議論する。そういうふうに思いました。

【家田座長】 そのとおりね。ほかにどうですか。

【小澤座長】 意見をいいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【小澤座長】 手引というか、こういうものを作ったとしても、多分、やっぱり群マネとは何なの？というのはなかなか伝わりにくくて、それを説明するのは、具体的な事例とか、若干、架空な部分があるにせよ、何かユースケースみたいな、どんなものなの？という具体的な例を、やっぱり一つでも二つでも示してあげられるかどうかかなと思っていて、それを、夏には間に合わなくてもいいんですけど、どうやってつくっていくのかという、そこをちゃんと議論しておいたほうがいいかなと思います。

それで、せっかく今、モデル地域があるので、その中の一つでも二つでも具体的に示せるように持っていけるといいのではないかなと思いますけど。

【柘津企画官】 ありがとうございます。そうですね。モデル地域で、今、発注に至っているものも一部ありますので、夏頃というのはちょっとあれですけど、その先のVer. 2またはそれ以降に、随時、結果を盛り込んでいけるような形にしたいと思いますので、ありがとうございます。

【家田座長】 ありがとうございます。

【足立委員】 では、よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【足立委員】 すみません。今回、実際に現場を拝見させていただき、思ったのが、横断的に見えてくる共通の症状があるかと思うんです。具体的に、業務過多によって、いわゆる新しくはできないような現場の声などもたくさんあるように感じました。それで、OJTも限界が来ているような感じも多々ありまして、若手や新人がもう定着しない、辞めちゃうと。それで、さらに現場のマネージャーと言われている中間管理職がもう疲れ切っちゃっている。そういったことは、割とよく聞いてきまして。となりますと、やっぱりこの手の問題は、できる人に頼るような構造がどうも現場にあるのではないかな。それで、新人でも回せるような状況というのは、業務単位の再設計、仕事の再設計も必要なのかなとか、あと中堅が何でこんなに集中してしまうのか。それで、できるなら、任せられるけ

れども、孤立しない。そういった状況をつくっていかないと、中堅職の方々が辞めてしまう、もしくはもうメンタルがやられてしまう。そういったことがちょっと怖いなと思って見ていました。

なおかつ、いわゆる縦割りを超えたミドルの方々の、そういった横連携も必要なのかなと思ひながら、さらに、やらない業務。いわゆる公務員の方は皆さん、すごく真面目で、いい方で、何でも完璧にやろうとする。でも、本当はやらない業務もあるような感じがするんです。そういったものは、もう外注化するとか連携するとか、なるべく自分が抱え込まず、そういった体制づくり。こうなると、もう人ではなくて仕事を再設計する必要があるのではないかなというのが、正直ちょっと今回、皆さんから現場に行かせていただく機会を頂戴し、心配することは多々あるなと思って見ています。

以上です。

【家田座長】 ありがとうございます。

【柵津企画官】 ありがとうございます。先ほども頂きました、土木とか建設とか、その枠を超えた形のこと前段で触れていかないとということで考えておりますので、今、私も中間管理職層ですので、ちょっとあれですけども、仕事の再整備といったところも含めて、職員のその辺の在り方も整理できたらなと思います。

【中村委員】 よろしいですか。

【家田座長】 どうぞ。

【中村委員】 早く、手引Ver.1ですか、出していただいて、いろんな方から御意見を頂いて改善していくということが大事だと思うんですけど、その中で、モデル地域をはじめとした自治体側の声もちろんなんですけど、やっぱり受皿の事業者側の方々のところが一番センシティブで難しいところかなと思うので、事業者側の声というか、いろいろな声が吸い上げられるようなルートみたいなやつも、その後、つくっていただくといいかなと思っていますので、御検討いただければと思いました。よろしく願いいたします。

【柵津企画官】 そうですね。事業者の、コミュニケーションという枠を最近持ってはいましたけれども、そこところが非常に大事だと思いますので、詳細を記述していきたいと思っています。ありがとうございます。

【家田座長】 それは継続的にね。

【柵津企画官】 そうですね。

【家田座長】 岡田さん、どうぞ。

【岡田委員】 指針とかガイドラインづくりは重要と思いますが、何回か地方公共団体の現場に行って、事業者を含めて対話させていただいて感じたことですが、彼らもいろいろ聞いたがっている、知りたがっているということを感じます。このような機会をどのように増やすのかということも、布教活動的なものとも思います。いろいろと知ってもらう、関係者の疑問に直接答えるということの重要性はあると思います。そのような機会も増やしながらマニュアル化も進めていくということ、その両方が必要であると感じました。以上です。

【柘津企画官】 ありがとうございます。我々も出ていかななくてはいけないなと思いますので、今まさに、群マネとは何？というのが非常に大きな話としてあると思いますので、いろいろなところで、こちらからまず説明できることをしっかり説明していくといったことをやっていきたいと思います。学会などでも、なかなかまだ群マネというテーマがあまりない気もするので、そういったところに浸透するようなことも進めていきたいと考えております。

【家田座長】 水野さん、どうぞ。

【水野委員】 冒頭、植野さんがさっきおっしゃった、群マネは自由だというのは、私もそう思っております、そういう前提で考えているものですので、上位計画がないと駄目みたいな、身動きができなくならないようにしていただきたいなと思っています。多分、現場のニーズは、直近の課題解決、もう傷んだ橋梁群をどうにかしてほしいというようなことと、あともう一方は、地域の将来像を見据えた上で、インフラの整備にどう取り組むかという、大きな直近の課題と、将来像を見据えてちょっと時間をかけた取組があるので、その2本柱を並行して実施していったいいんだよと言っただけるといいなと思っています。それで、そのうちの直近の課題のうち、これは私が毎回申し上げているのですけれども、維持だけの問題ではなくて、少し規模の大きな修繕も、地域地域ではニーズがありますから、そのときに、ぜひ補助金の仕組みも、複数年契約においても利用しやすいような形にルールを直していただくとか、そういった取組を直近課題対応として、併せて事業局サイドも取り組んでいただけるとありがたいなと思っております。

【柘津企画官】 上位計画等々の話は、先ほどの、別の計画部会のほうでもインフラの再構築ということでやっていますので、あちらと親和性のある形の書きぶりをしていくというのが非常に効果的かなと思っていますので、あちらを意識しながら、こちらもつくっていききたいと思います。

あと、そうですね。前回はコメントを頂いた大きな規模の修繕という。実績、基本的には小さな修繕というのが大体だと思いますので、その辺の、ちょっとなかなか事例はまだないかと思うのですけれども、その辺の気づきも整理できたらと思いますので、この辺はまたアドバイスを頂ければと思います。

【水野委員】 修繕した後に的確な維持管理が行われると長もちするので、修繕という声も当然セットになってくると思いますので、ぜひよろしくをお願いします。

【柘津企画官】 ありがとうございます。

【家田座長】 ほかにどうですか。一通りお話しされましたか。よろしいですか。

では、僕も幾つかなんですけど、さっき、SORAEの人たちの意見も聞くといいよとあって、そのとおりなんだよね。それと同時に、今回、モデル地域に手を挙げている人たちというのは結構悩んでいますよね。その人たちが、この手引の途中段階を見ると、もうちょっとここを充実してほしいとか、このところは述べていないよねとか、言うかもねと思いました。それで、彼らには一番説明を、ミニマムで済むから、サウンディングにはいいのではないかと思いました。

【柘津企画官】 そうですね。ありがとうございます。

【家田座長】 それから2番目は、群マネの手引のつかみというか、枕というか、これなんだけど、例えば普通のマーケティングというか、何か物を売ろうとしたりサービスを売ろうとしたりするときには、よくこういうのをやっているよね。この10個のクエスチョンのうち、5個に該当する人は、あなた、どうですか。あなた、群マネですよというやつ。つまり、あなたはこういうことに困っていませんかというやつね。そのような表現にして、そういう人は群マネですよという。つまり、群マネはこうですよというところ以上に、困っているところというのは結構、共通課題、共通項目が多いからね。いや、あの小さな橋をどうしようかな、困っているんだよねみたいなものもあるし、もう職員が少ないし、専門力のある人なんてほとんどいないのが実情ですよと困っているとか、そんなのを挙げれば10や20はあるわけで、必ず5個ぐらいは該当しますから、みんな、「あなたのため群マネです」でいけると思うんだよね。

それで、群マネというものをどう捉えるかなんだけど、「群になって、束になってかかる」ですから、それは、自治体が束になるのもあるし、業者が束になるのもあるし、いろいろだと思うんだけど、根本的なところを言うと、本当は今までだって、市民、それは納税者でもあるから、利用者であり納税者でもある市民と、行政と事業者が、あるいは議会もか

な、本当はこれが束になって群になってやらないといけないんだよという、本当の群マネはそこなんだよということだと思うんだ、本当は。だけど、そんなことはやれていないから、まず行政の群になるとか、そういうことから今スタートしているけど、群マネを一番荒っぽく捉えると、根本精神は、市民や議会や行政、事業者、メーカーというふうなものが、群となって、そしてこの国難に立ち向かうんだというような感じだと思うんです。それで、それだとあまりにも荒っぽいですから、例題みたいなものが二つ、三つついてるといいなと思いますけど。

最後にもう一点なのですけれども、この手引、私は虎の巻と言ったほうがいいと思うけど、とにかくそれが、第1ステージで、第2ステージ、だんだんこれもリバイスされて進化するんですよね。それで、進化するときどの段階で解決できるか分からないけれども、今から分かっている課題というのはいっぱいあるわけですよ。現場でよく出たのは、随契というものの限度額というものが、あまりにも制約的で、それがすごく大変な話になっているよとか。それから、これもなかなか難題ですけれども、地元の建設業者というのを、なるべく力を温存しておかないと、防災とか、いろんなものの復旧とか雪とかできないから、大事なことではあるんだけど、その温存の仕方というのが、より個々の業者の能率を上げていく方向に温存しないと、多分、駄目ですよ。これは、農業と同じことになってしまうからね。そうすると、地元の業者の力を、地元性を温存しつつ効率を上げていくなどというのは、大課題だと私は思うのですけれども、ほかにもいろいろあると思うんだけど、そういう重要課題というものはっきり挙げて、それはだんだん解決しようじゃないですかという意気込みぐらいは出してもいいのではないかなと思いましたけど。特に契約系の話は随分多いのではないですか。

【柵津企画官】　　そうですね。

【家田座長】　　さっき水野さんにいろいろ整理していただいたような話も、多分そういうやつだね。簡単にはできないのかもしれないけど、それを乗り越えない限り、うまくいかないですよ。僕は細かくは全部言えないんだけど、そういうのは多々あると聞きますし。

私からは以上でございます。

【柵津企画官】　　ありがとうございます。

【家田座長】　　皆さん方からほかにありますか。

それでは、ひとまず(3)の話題はそのくらいにして、(4)今後の進め方に行きましょ

う。

【柵津企画官】 ありがとうございます。資料7を御覧ください。今後の進め方でございます。

本日6月23日ということで、骨子案ということで御議論させていただきました。ありがとうございます。今後、夏頃とさせていただいておりますが、今日頂いた御意見を踏まえまして、我々、アンサーもしっかり整理してまいりたいと思います。その上で、夏頃また開催させていただきまして、「(案)」といった形でお示しさせていただきたいと考えております。そうしまして、同じく夏頃とさせていただいておりますが、まずVer.1といった形のものを公表させていただきたいと考えております。また、このVer.1は、もちろん完全版ではないと。検討課題は様々あるかと思っておりますので、引き続き御議論させていただきながら、御指導いただきながら、Ver.2への議論を継続的にやらせていただきたいと考えてございます。

以上でございます。

【家田座長】 いかがでしょうか。夏までというのは、なかなか大変だね。

【柵津企画官】 頑張ります。

【家田座長】 御質問などございませんか。よろしいですか。

まあ、本人がやると言っているから、やめろとは言えないからな。

どうもありがとうございます。それでは、予定した議題は以上ということでよろしいでしょうか。

では、ここで司会をお返しいたします。

【森下公共事業企画調整課長】 本日は熱心な御議論、誠にありがとうございました。

最後に、技監の廣瀬より御挨拶を申し上げます。技監、よろしくお願いします。

【廣瀬技監】 すみません。遅参して、ちょっと前段の話を聞けていないんですけど、八潮の件もあって、少し個人的なやつで前段の話を聞いていないのに、とんでもないことを言っているのかもしれませんが、若干、群マネはすごく人気があり過ぎるぐらい、僕は、どこでもかんでも僕らが群マネに逃げているのかなと。人が減る話の、特に自治体の運営のアプローチの仕方が、最後に群マネができたなら何とかかなと思ってしまっているのではないかと危惧を少し持っています。それは、家田先生にお世話になった八潮の件も、やっぱり群マネの話に触れていただいています。直接的に八潮がどうこうというのはないんですけど、やっぱりインフラメンテナンスをこれから全体で考えるときにはそうだという話

がありますし、何よりやっぱりインフラ国民会議の首長さんの熱気であったりを見ると、非常に期待値が大きい。それだけに、やっぱりこれからどういう内容にするかというのは、非常に大きな分岐点ではなくて、大きな加速をしないといけない意味での垂直方向への分岐点に来ているのではないかと思っています。

一方で、今も最後のほうに議論になりましたように、地場の業者さんがこれからどんなふうに入り込んでいけるのかということが、大きな課題かなと思っていて、建設青年会議という会議があって、いわゆる今の建設業の方で少し若めの会が年に1回やっておられる会議の前のテーマは、建設業の副業化だったんです。

【家田座長】 兼業農家みたいなものだな。

【廣瀬技監】 副業の意味は、全然、インフラメンテナンスの協議などではなくて、老人介護施設と一緒にやりますとか、そのような町のお困り何でも屋さんみたいなことにも食指を伸ばそうというのをお考えになっている、それは、そうなるのではないです。そういうアイデアの方もいらっしやった。

一方で、建設業クラスの方でも、さっきの話に通ずるんですけど、発注形態なども工夫して、災害なんていつ起こるか分からない。メンテナンスと災害というのは結構近いところにあるので、そういうものを一体でこれから発注するにはどんなやり方がいいのかということ、受注者側から考えていただいているような団体もあるということだと思えます。

今日、私がさっき申し上げた、彼らに伝えていたのは、やはり発注者ではなくて受注者の観点からの意見をぜひ聞かないと、発注者が一生懸命やっても、結局空振ってしまうと、それは結局、やりがいにもつながらないし、実行に至らないという話で、今日も事例が挙がっていたと思いますし、さっきの話になっているかと思うのですが、ぜひ先ほどのS O R A Eの方々もそうですけれども、事業者の意見もしっかり聞いて取り組んでいくことが必要ではないかなと、つくづく思いました。

それから、建設のほうが先んじてやっている面も、維持管理ではなくて、例えばプロジェクトマネジメントとかコンサルトマネジメント的なやつは、行政官、国の仕事でも、やっぱりニーズが足りなくて、そういう業務を発注している事例もある中で、やっぱり自治体業務の中でどういうやり方ができるかというのは、少し、ソースとなる人的資源をどうするか。先ほどもどこか、新潟県三条市の事例では、大手コンサルに入っているような事例もあったと承知しているんですけど、さっきのサステナブルに地域をやる

のに、どういふやり方がいいのかというの、維持管理のほうもローカリティーが強いと思ふんです。どういふやり方がいいのかというの、それも含めて、受注者であつたり地域企業との連携、もちろん大手との関係もありますけれども、そういうことを考へていくことが必要なと思ひます。

今日は、手引は作つていいと。虎の巻か何か分からないですけど、手引は作つていいという方向になつたと理解しましたので、ここが、さっき言つた鉛直方向への分岐点になるように、加速度的にこの検討が進んで、目標はやっぱり、自治体に係るインフラをきちんと管理して、必要なものは機能を發揮する。さっきの、インフラ全体の中で群マネがどこまで射程に捉えるかは非常に難しい問題だと思ふんですけど、射程はあまり限定せずにやつていこうということではないかと思ひましたので、そういう意味でも、事例集のほうは、事例がいっぱいあるほうが分かりやすいかなと思ひましたので、最後のほうだけ出て生意氣なことを申し上げたと思ひますが、ぜひ引き続き御指導いただければと思ひます。よろしくお願ひします。

【森下公共事業企画調整課長】 廣瀬技監、ありがとうございました。

本日の議事録につきましては、後日、事務局より各委員の皆様の御確認を頂いた後、ホームページへ掲載させていただく予定でございます。

それでは、以上をもちまして、本日の検討会を閉会とさせていただきます。本日は活発な御議論を頂きまして、誠にありがとうございました。

— 了 —