令和2年度 公共施設マネジメント先進事例調査事業 成果報告会 報告

公共施設マネジメント先進事例調査事業の調査テーマ

1. 令和2年度調査テーマ

「公共施設マネジメント調査研究会レビュー(H24~R1年度)」

2. テーマ設定の背景

- 当研究会では、平成24年度より公共施設マネジメントの研究を始め、平成26年度からは研究モデル事業を進めてきた。その間、16自治体で研究モデル事業を実施し、当初の案件は7年経過している。
- 当研究会で公共施設マネジメントの研究を始めた当初、一部の先進的な自治体でのみ進められていた公共施設マネジメントは、現在ではほぼ全ての自治体で取り組まれていると考えられるが、今後、公共施設総合管理計画を改定しつつ計画を実行していくに当たり、これまでの取組みを総括したうえで進めることが必要だと考えられる。
- ◆ そこで、これまでの先進的な公共施設マネジメントの取組みの成果を把握するため、研究モデル事業でケーススタディした自治体の事業をレビューし、平成24年度からの当研究会での成果を整理するとともに、公共施設マネジメントの課題と展望について検討を加える。

3. 調査方法

- 研究モデル事業(17事業、14自治体)を対象にアンケート調査を実施 (なお、令和元年度のモデル事業の2事業・2自治体については終了して間もないため、対象外とする)
- アンケート結果を踏まえ、成果に特徴のある自治体を対象にヒアリング調査を実施
- 平成24年度調査で先進事例として取り上げた、さいたま市、習志野市、浜松市及び秦野市を 対象にクロストークを実施

I.アンケート調査結果まとめ(アンケート調査の概要・回答状況)

調査対象	平成26年から平成30年までに実施した研究モデル事業17事業 (なお、令和元年度のモデル事業の2事業・2自治体については終了して 間もないため、対象外とする)	
調査目的	進捗状況を確認し、ヒアリング調査の視点、調査項目及び調査対象 選定等の参考とする。	
調査項目	■研究モデル事業について (1)研究モデル事業の取組み内容の確認 (2)研究モデル事業の取組みの現状の把握〔成果等の把握〕■研究モデル事業以外の公共施設マネジメント全体について (3)研究モデル事業以外の公共施設マネジメントの取組み	
回答数	15事業 (H26·H27年度実施諫早市以外回答あり)	
調査方法	アンケート調査票をメールにて送付	
実施期間	令和2年8月5日~令和2年8月28日 (回答状況を鑑み、令和2年9月4日まで延長)	

I.アンケート調査結果まとめ(アンケート調査対象事業一覧)

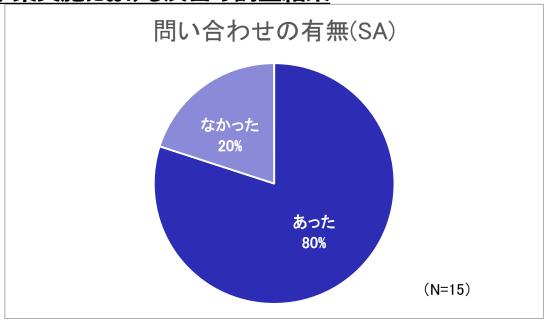
実施年度	自治体名	事業概要
	福島県	・ 公会計の活用による、財政と連動した実効性の高い公共施設マネジメントの実現
	協助来 桑折町	・「公共施設等総合管理計画」策定指針にもとづく計画の策定
	* J/I PJ	・民間ノウハウ等を活用した、公共施設の効率的・効果的な維持・更新の実現
		・ 簡易劣化診断及び施設評価手法の検討
H26	長崎県 諫早市	・ 計画策定後の推進方策の検討
	武士川	・ 公共サービス水準の維持・向上や財政負担の軽減を実現する民間活力導入手法の実現
	↓ 大 〒 旧	・「公共施設等総合管理計画」の5つの特徴を満たす計画案の策定
	埼玉県 川栽寺	・ 地元企業のポテンシャル把握による活用可能性の検討
	川越市 	・ 公共施設等整備再編に係る社会実験の実施による具体的施策の提示と意識啓発
	秋田県	・ 公共施設再編後の検証及び第2次再編計画(案)の検討
	美郷町	・ インフラ(道路)のあり方及び選択手法の検討
	東京都	・ 整備済みの公会計・施設情報の一元化
	町田市	・ 市民意見反映のためのモデル事業の実施
	三重県 7 松阪市	・ 公共施設等総合管理計画及び個別施設計画の一体的な策定
		・ 市民討議による市民意見の集約と計画への反映
H27		・ 簡易手法によるPFI等公民連携事業の検討
	京都府精華町	・ 統一的な基準による固定資産台帳の整備
		・ 公会計情報(台帳の活用を含む)に基づく公共施設マネジメントへの活用方法の検討
	E lit I E	・ 階層別評価手法の緻密化
	長崎県 諫早市	・ 階層別維持管理手法の具体化
	は十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二十二	・ 関連事業主体との連携方策とインフラ維持管理の受け皿となる地元組織の検討

I.アンケート調査結果まとめ(アンケート調査対象事業一覧)

実施年度	自治体名	事業概要
	秋田県	・ 道路除雪計画見直しに向けた客観的路線評価手法の検討
	美郷町	・ 保有施設の長寿命化と総量適正化へ向けた手法の検討
	静岡県	・ 市域を超えた広域的な公共施設のあり方の検討
H28	牧之原市 (菊川市、 御前崎市)	・ 牧之原市の先導的な施設の検討
	京都府	・ 日々仕分の導入による統一基準財務諸表作成と有効性の検討
	精華町	・ 地方公会計情報に基づく公共施設マネジメントへの活用方策の検討
	福岡県	・ 立地適正化計画と連携した再配置計画の策定
	飯塚市	・ 包括的維持管理保守点検の検討
	新潟県	PI(パブリック・インボルブメント)手法を取り入れた住民との協働による地域別実行計画の策定の
	新潟市	モデル化の検討
H29	千葉県	公共施設包括管理業務委託の実績データを活用した実効性の高い公共施設保全計画の策定と
1129	我孫子市	策定過程の検討を通じた予防保全標準化モデルの検討
	大阪府	・ 公共施設の広域連携を進めるための課題抽出と解決方法の検討
	藤井寺市	・ 地方公会計と連動した公共施設保全計画の更新方法の検討
	秋田県	小規模自治体において公共施設を持続的に維持・活用するための、職員中心で実施可能な公共
H30	藤里町	施設マネジメントの仕組みの構築
1130	千葉県	市内の学校プールを廃止し、民間活力導入により市民プールへ集約する学校プール再編モデルの
	佐倉市	検討

I.アンケート調査結果まとめ 【参考】 研究モデル事業実施における反響について

研究モデル事業実施における反響の調査結果



- ◆ 大部分の事業で議員視察や自治体問い合わせ等の何らかの反響があった。
 - 新聞掲載(川越市:大学との連携による計画策定等)
 - セミナー・研修講師の招聘(飯塚市:保全計画関連)
 - 民間事業者からの問い合わせ(我孫子市:保全計画の詳細等)など
 - 「なかった」との回答であった牧之原市は、新聞取材(廃校活用事例)などの反響があったことをヒアリングで確認。

I.アンケート調査結果まとめ(成果と課題)

成果	アンケート調査結果分析
	・多くの事業では「実施計画の立案」部分の取組みがみられた。
「実態の把握」	・ 個別施設計画は5割が策定済み、4割が検討・策定中と回答。
「方針の策定」	· H29年度以降実施した研究モデル事業は「計画の実践」や「取
「実施計画の立案」	組みの評価・検証」まで成果が見られた(藤井寺市、藤里町、
	飯塚市など)
課題	詳細アンケート調査結果分析
	・「実態の把握」や「方針の策定」を検討した初期の研究モデル事
「計画の実践し	業では「計画の実践」「取組みの評価・検証」まで至ったところは
「取組みの評価・検証し	少なかった。
	・ 公共施設等総合管理計画の改定版は、策定済みは1割程度、
	検討・策定中は5割で現在仕掛かり状況であることが伺える。

Ⅱ.ヒアリング調査結果まとめ(ヒアリング対象)

【ヒアリング選定基準】

- 実施計画の立案以降の検討内容を中心に、他自治体の取組み推進において役立つ示唆をえるため、次の視点からヒアリング対象を選定。
 - ①実施計画の立案、実践において具体の取組みがあったもの
 - ②取組みや計画の見直し・改定などの評価・検証段階において具体の取組みがあったもの

【ヒアリング項目】

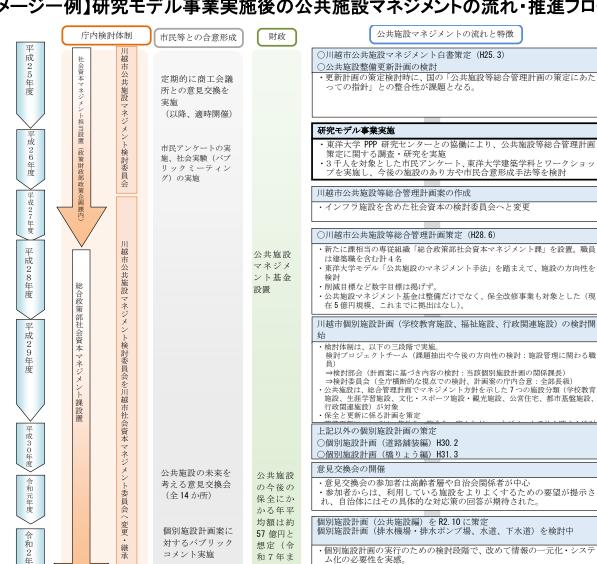
- 庁内検討体制
- 市民との合意形成
- 財政負担
- 公共施設マネジメントの流れと特徴

Ⅱ.ヒアリング調査結果まとめ(ヒアリング対象)

自治体	ヒアリングの視点(具体の取組み、着目点等)
埼玉県川越市	(実施計画の立案、実践段階) <u>全体計画から個別計画の策定・実行(実行部分での課題の把握)</u> ・ 複数回にわたる庁内検討会議や各段階において市民との情報共有を実施 ・ 当初予定していた小・中学校複合化の検討が停止状態(停止の要因を把握)など
秋田県美郷町	(実施計画の立案、実践段階) <u>インフラ施設について、除雪基本計画の策定・実行</u> ・ 除雪を休止する路線の検討、町民との合意形成、実行。その過程及び課題などを把握、ほか、実行段階における課題の把握など
静岡県牧之原市	 (実施計画の立案、実践段階) 広域的施設マネジメントを踏まえた施設再編計画の実行 ・ 広域的施設マネジメントを踏まえた学校再編や図書館整備の検討における体制やプロセス、課題等の把握 ・ 図書館と民間施設の複合化や「カタショー・ワンラボ」等先進的施設の事業化・運用段階での課題の把握など
福岡県飯塚市	(実施計画の立案、実践、評価・検証段階) まちづくり計画 (立地適正化計画) と施設再編計画との連動 ・ 市営住宅長寿命化計画との連携、取組みの評価体制の構築、取組み実施におけるインセンティブ予算の考え方の把握等 ・ 包括委託管理導入における課題の把握など
新潟県新潟市	(実施計画の立案、実践段階) 検討工程見直しを踏まえた地域別個別施設計画の再検討 ・ 研究モデル事業終了後、再度検討工程を見直し、全市方針を踏まえた、市民との検討を開始(検討工程を見直した理由、課題等) ・ 公民館と体育館の複合化など、地域別個別施設計画の実行における課題の把握など

Ⅱ.ヒアリング調査結果まとめ(調査結果の整理項目)

【イメージー例】研究モデル事業実施後の公共施設マネジメントの流れ・推進フロー(川越市)



での6年

取組みは重要と認識。

間)

・公共施設に求められる防災機能の観点(避難場所や河川管理施設など)の

度

ポイント

(取組み方針の設定)

⇒単なる施設数減らしに特化しないことが大前提

検討当初から、単なるデータ整理や統廃合あり きではなく、公共サービスのあり方や方針を優 先で検討=初期段階での庁内の意向統一につ ながる。

(専従部署の設置)

⇒ "横断的" 取組みの推進役

- 技術職の配置により、技術的データのより効果 的な分析が可能に。
- 横断的窓口を置くことで、相談しやすい体制、 担当所管があいまいな検討事項にも柔軟に対

(庁内検討会議の設置)

⇒組織横断的な検討体制の整備、タテとヨコのつな がりによる継続性の担保

トップダウンでなく、ボトムアップで議論。継 続的に公共施設マネジメントの必要性を意識 づけ、異動による事業の継続を課題として認

(市民との合意形成)

⇒市民は"市の味方" "インフルエンサー"

- 意見交換会等の場で、すぐに市の方針を理解しても らうことを求めない。
- 市民(意見交換会参加者)には、市の方針の伝播者 としての役割(口コミ効果)を期待。

⇒適切なテーマ、実施のタイミング選択の必要性

総合管理計画等の総論は議論しやすいが、個別施設 のあり方については、市民というよりも利用者視点 になりがちなのは否めない。

(個別施設計画の実施=今後の課題)

⇒個別施設計画と現状の調整

人口推移を基準とした対応と施設の老朽化を基準 とした対応の不整合の調整が必要。

⇒横断的・一元的にデータを把握する仕組みの構築

今後の統廃合に関する住民説明の場や、民間からの 提案を受け入れる際、客観的データは計画実行・推 進に有効。

(公共サービスのあり方への反映=今後の課題)

⇒求められるニーズへの対応

も事業の提案等が必要。

昨今の公共サービスとして強化が求められる機能 の担保 (避難場所、河川管理施設等の防災機能)

⇒新たな公共サービスの担い手の確保(地元事業者の 公民連携のハードルの除去、意欲醸成) 地元事業者の具体的な検討を促進するため、市から

9

【庁内検討体制】

ענאוידאן נים אור ז ביז	
成果	現状・背景・特徴、具体の取組みなど
公共施設マネジメントという新たな課題の提起課題の可視化・共有関心の醸成	 (公マネ専従部署の設置) 5 自治体が公マネ専従組織を組成。取組みのけん引役となっている。 技術職の配置により相談のしやすさ、効果的な取組みにつながる。 (川越市) (庁内の横断的な会議体の設置) 5 自治体が公マネ関連の庁内横断的組織を組成し検討。 様々な課題に対して横断的に検討を行う素地あり(川越市) 本庁と区役所との連携・役割分担。本庁は市全体の方針説明や統制を担い、区役所は市民への丁寧な説明・合意形成を担う(新潟市)

今後の課題

- 実態の把握の継続性の担保
- 実態把握の対象範囲の設定
- 財政部門と調整できる権限

詳細現状・背景・特徴、具体の取組みなど

(情報の一元管理や財政部門との連携体制)

 誰がどのように情報を収集・整理・分析・維持管理していくのか。 公マネを所管する総務課がデータを一元管理。副町長の積極関与も あり予算編成時には判断材料の1つとして活用。(美郷町) 今後の課題として挙がった。(川越市)

【市民との合意形成】

成果	現状・背景・特徴、具体の取組みなど	
 目的を踏まえたテーマ・実施タイミング及び検討手法の設定・選択 	(テーマ、実施タイミング) 方針、方向性を検討したい?具体的な施設のあり方を検討したい? ・ 地域毎に格差が生じないよう、各論(地域対象施設)検討を見直し、市全体の方針を踏まえて再検討(新潟市) ・ 実在する学校施設の複合化を検討するワークショップ(川越市)(検討方法等) 議論の進行など、会議の進行は行政?市民?第三者? ・ 検討委員会が主催し、市民がファシリテーターとなりまちづくりや教育のあり方・方向性を検討(牧之原市) ・ 学生主体のワークショップにより小中学校の複合化の検討(川越市) ・ 対象区域へのチラシ配布により周知及び意見収集を行い、必要に応じて個別に職員が説明(美郷町) ・ ファシリテーターはコンサル等とし、市職員が議論に参加しないことで、市民が行政の意向に左右されないよう配慮(新潟市)	
今後の課題	現状・背景・特徴、具体の取組みなど	
• 検討手法の設定·選択	(テーマ、実施のタイミング、検討方法等) • 利用圏域ごとに意見聴取方法を変えるべきか(関係団体等だけを対象とすると、細やかな意見聴取ができない、施設圏域ごとに検討手法を変えるべきか)(新潟市)	

【財政負担】

成果		現状・背景・特徴、具体の取組みなど
•	将来の財政負担軽減策の 実施	・ 基金の設置 (川越市、美郷町)
		・ 施設整備に係る事前の協議制度の創設 (新潟市)
		・ 公共施設の維持管理修繕などに関する事業については、
•	計画を踏まえた予算確保	計画計上し、1千万円未満は公共施設マネジメント部門、
		それ以上は企画・財政部門で実施判断 (飯塚市)

今後の課題	詳細現状・背景・特徴、具体の取組みなど
• 評価と予算との連動	・ 評価が難しく、インセンティブ予算の導入は、現在検討段
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	階(未実施)(飯塚市)

【公共施設マネジメントの流れと特徴(計画の推進・実行)】

成果		
 ・ 段階的な計画の実現 ・ 他の施策と関連付けた取組みの実施 ・ 目標と異なる利活用が必要となった場合は関係部課長が調整(飯塚市) (まちの課題と結び付けて実行する) 	成果	現状・背景・特徴、具体の取組みなど
	・ 段階的な計画の実現・ 他の施策と関連付けた取組みの実施	 計画で決めた手法とは異なっていても、その時々の状況に応じ、代替方法で施設を整備するなど、取組みを前に進める(牧之原市) 目標と異なる利活用が必要となった場合は関係部課長が調整(飯塚市) (まちの課題と結び付けて実行する)

今後の課題		現状・背景・特徴、具体の取組みなど
・ 担い手 <i>の</i> 割分担	の確保・適切な役	(事業化や委託管理など公民連携)・ 地元企業の育成(川越市、飯塚市)・ 事業化のネタ作り(何を民間にやってほしいか)(川越市)
· 評価方法 調整	去と現状の齟齬の	各課によって所管する施設数や仕様が異なるため、全庁的な統一ルールでは評価しきれない(飯塚市)計画そのものを見直したため、評価方法・項目について未検討(新潟市)
 運用面の機能の見		・ ハード面(施設)だけでなく、ソフトの見直し(受益者負担、ニーズの高まる機能強化)が必要(新潟市、飯塚市、川越市)

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(概要)

日時	令和3年1月21日(木) 13:00~16:00
場所	一般財団法人地域総合整備財団 会議室(リモート会議)
	【自治体担当者 5名(4団体)※敬称略】
	● さいたま市 経済局 商工観光部経済政策課 係長 関口 洋輔
	(元 都市戦略本部 行財政改革推進部 公共施設マネジメント推進担当)
	● 習志野市 政策経営部資産管理課 主幹 吉川 清志
	(元 財政部資産管理室 室長)
	● 習志野市 総務部情報政策課 課長 早川 誠貴
	(元 政策経営部資産管理課 課長)
参加者	● 秦野市 上下水道局経営総務課 参事(兼)課長 志村 高史
<i>></i>	(元 政策部公共施設マネジメント課 課長)
	● 浜松市 産業部エネルギー政策課 課長補佐 松野 英男
	(元 財務部アセットマネジメント推進課 グループ長)
	【進行】
	ふるさと財団 開発振興部公民連携室 室長 岡田 正幸
	【進行アシスタント・コメンテーター】
	㈱日本経済研究所 公共マネジメント本部長 足立 文

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(実施の目的・構成)

【クロストークの目的】

- 平成24年度調査において、先進自治体として紹介した自治体のこれまでの 取組みと現状の進捗状況を担当者の意見を踏まえ整理
- 公共施設マネジメントを担当した職員から、全国の**約10年の公共施設マネ ジメントの取組みを検証するための**率直な意見を聴取し、今後の公共施設 マネジメントを進めるためのヒントを探った。

【クロストークの構成】

第1部 公共施設マネジメントへの挑戦

第2部 公共施設マネジメントの現場から

第3部 公共施設マネジメントの可能性と展望

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ

第1部 公共施設マネジメントへの挑戦

- ・ 各自治体の公共施設マネジメントの取組み
 - …公共施設マネジメント開始の経緯(当初の想い)
 - …公共施設マネジメント事業の変遷と経過
- ・ 各自治体の公共施設マネジメントの特徴
 - …どのような姿を目指し、何を重要視したか
 - …そのために実施した取組み
- ・ 各自治体の公共施設マネジメントの自己評価
 - …これまでの主要な成果
 - …担当者から見た現状に対する評価
 - …上手く進んだこと、進まなかったこと(反省点)

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(第1部 公共施設マネジメントへの挑戦)

取組みのきっかけ・経緯

自治体名	きっかけ・経緯
さいたま市	 市長初当選の際、徹底した行財政改革を訴えていた中での取組みの1つ。 行財政改革推進本部に専門部署が設置され、市長特命業務として位置づけ。任期付幹部職員を民間から招へい。
習志野市	 バブル崩壊後、地方財政が危機に陥った平成8年度から行政改革本部を市長直属で立ち上げ。 公共施設の老朽化実態の全体像を把握するため自前で簡易版施設白書を作成したところ、多額の投資が必要になることが判明。全庁的に公共施設マネジメントに取組むべく、実態把握のための白書の作成及び老朽化に対する改善策の検討について、平成18年度に策定した行政改革大綱の実施計画の中に位置づけ。
秦野市	• 住民の高齢化が著しく、従来の行政システムでは人口構造の変化に対応できなく なるという問題意識を基 に、現状の公共施設のあり方に着目し、市長に進言して、 問題意識の共有を図る。
浜松市	 合併及び政令指定都市移行を機に、重複施設の再配置についての議論を提起。 「浜松市行財政改革推進審議会」での議論の1つ、行政経営の一環として取り組みがスタート。

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ

第2部 公共施設マネジメントの現場から

- ・ 公共施設マネジメントの創生期(~H25)
 - …公共施設更新問題と笹子トンネル事故を契機とした問題周知
 - …実態の把握について
- ・ 公共施設マネジメントの普及期(H26~H28)
 - …公共施設等総合管理計画策定要請により全国で検討開始
 - …方針の策定、実施計画の立案について
- 公共施設マネジメントの実践期(H28~)
 - …計画に沿った公共施設最適化の実践
 - …計画の実践と取組みの評価検証について

- ① 公共施設マネジメントの創生期 (~H25)
 - カルテ、白書の策定の目的
 - 白書づくりは単なる情報収集ではなく、目的をもって行うことが最も 重要である。
 - 白書は客観的データであり、これまでに把握しきれなかった公共施設マネジメントの課題を見える化することにつながった。
 - ・ **所管課を巻き込む**ことで、どのような情報をどの部署から出してもらうのか等、**白書作成の過程で課題を共有**することにつながった。

②公共施設マネジメントの普及期(H26~H28)

- 総合管理計画の策定の過程について
- ・策定期限に配慮し、本来の公共施設に関する問題意識を明確にする 前に、計画を作ることが目的となってしまって、継続性がなくなってしまった。また、策定期間を区切ったことで、継続的な市民説明の機会もなく なってしまった。
- ・一方で、作成期限を設けたことで、それに向けた目標達成への取組みが行われたため、一定の公共施設の総量削減効果が出ている。

- ③公共施設マネジメントの実践期(H28~)
 - 市民との問題意識の共有
 - ・市民説明では、個別施設がどうなるのかなどに関心が向きがちで、 公共施設全体の問題や再編計画の考え方などの本来の問題意識 が置き去りになる傾向がある。また、市民と行政では、成果に対す る時間軸が違う。例えば、市民は短期的に成果を求め、行政は長 期的な視点に立っていると感じる場面があった。

③公共施設マネジメントの実践期(H28~)

- 庁内での問題意識の共有
- ・今年度中に個別施設計画の策定が求められているため、来年度あたりから事業 化の課題が浮き彫りになるのではないか。これまでの総合管理計画を策定する 過程では、所管課はあまり自分の問題としてとらえられていなかったが、個別施設 計画で全庁的に問題意識が共有できるようになるのではないか。
- ・各公共施設は、**修繕や改修などの時期はそれぞれ異なる**。施設状況を把握し、 **所管課の意見などを踏まえ調整をすればよい**。
- ・ 庁内で取組みの目的や問題意識が認知され、人材育成も含めて、全庁的な仕組みに組み込むことが求められる。例えば、トップダウンで取組みを報告し、来年度以降の予算編成にも関連付けを行うなど。

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ

第3部 公共施設マネジメントの可能性と展望

- ・実施体制について
- ・ 市民との合意形成について
- 財源確保について
- 計画の推進・実行について
- ・ 公共施設マネジメントとは何か

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(第3部 公共施設マネジメントの可能性と展望)

公共施設マネジメント推進 における課題	先進自治体意見 (対応策、留意点など)
実施体制について	 (人材育成) ・人材は限られた資源であり、特に技術職不足は公民連携によって民間活力の活用で補うことなどが考えられる。 ・若手職員を育てて、公共施設マネジメントが当たり前のものにしておくて目的や想いの継承) ・4年ごとに選挙もあり、政策が変わるが、職員は変わることはない。よって、長期的な視点でまちづくりの方針を踏まえたうえで公共施設マネジメントを推進することが可能である。
市民との合意形成について	 (まちの将来像の共有) ・ 公共施設のあり方を検討するうえで、市民ともまちの将来像を共有することが重要と考える。 (反対意見への対応) ・ 反対意見に対しては、一歩一歩解決するしかないが、データなどを使って、客観的に状況や成果を示せばよいと考える。その際、何をどう使って説明するかを検討したうえで、合意形成を進めることが重要である。 ・ 反対意見も地域への思いがあってのことで、それを聞ける機会は有益と考える。また、人と人とのつながりも広がる。

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(第3部 公共施設マネジメントの可能性と展望)

公共施設マネジメント推進 における課題	先進自治体意見 (対応策、留意点など)
財源確保について	 (持続可能性の検証) 財政の状況なのか把握したうえで、将来にわたって、その施設が維持可能なのかを検証したうえで、今後の公共施設への投資計画を検討すべき。 (公民連携の推進) 公民連携がないと国が補助金は出さないなど民活推進への支援策が必要。 (実態に即したコスト感覚の保持) 企業会計施設は減価償却の概念を有するなど、一般会計施設よりもより経営の実態に即しており、財政面での検討については、参考になると考える。
計画の推進・実行について	 (公民連携の推進) 公民連携手法の積極的な活用が求められる。特に、現在推進されているデジタル化は公民連携でしかできない。 (計画の着手) まずは計画を実行することが大事である。その際、様々な手段があるが、目的、本質をとらえ、手段を選択すべき。

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(第3部 公共施設マネジメントの可能性と展望)

公共施設マネジメント推進 における課題	先進自治体意見 (対応策、留意点など)
公共施設マネジメントとは何か	 (公共施設マネジメントのあり方の再考) ・ 公共施設マネジメントは国全体の問題と考える。国全体の制度に反映していく必要がある。 ・ 公営企業会計になっている上下水道等については、独立した会計になっており更新計画などはしっかりしているため、総合管理計画の策定の対象外でも良いかと思われる。よって、今後策定・改訂の要請にあたっては、ハコモノと道路・
その他	 (DX、コロナ禍がもたらす公共施設への影響) 昨今のコロナ感染症対策によるテレワークや学校のオンライン授業の実施などオンライン環境を提供する場所として、公共施設の新たな役割が求められる可能性がある。 住環境の変化、まちがどう変化するかによっても、公共施設がどう役割を果たしていくのか考えていく必要がある。

Ⅲ.クロストーク調査結果まとめ(まとめ)

公マネ担当者としてのモチベーション維持に寄与していたものは何か?

◆ 個人的資質(興味関心、意義の共有等)

- 使命感・誇り
 - 「行政マンとしてすごく重要な」、「行政経営」、「今の時代にやるべきこと」、「表層的サービスではなく市民と正面から向き合うこと」という認識
- 庁内外での人とのつながり「仕事を一生懸命やればやるほど庁内外の人と人とのつながりが広がっていく」
- 適材適所

「飽きることはない」異動後も関心を強く持ち続けるほどに興味のあるテーマ。行革意識が高く、あらゆる業務において公マネ的視点の重要性を見出している。 様々な課題に対して興味・関心を持ちストレスを感じない「鈍感力」など強味を発揮。

◆ 庁内の環境(理解の醸成等)

- 市長自身が対外的に覚悟や姿勢を示す、他部署に対してもメッセージを出す 議会や市民に理解を得やすくなるというだけでなく、組織のトップとしての本気度
- 人事サイドからの覚悟や姿勢(公マネ部署の位置づけや権限)
- 直属の上司などと内部で相談・議論・協力できる環境
- **担当者に一定の裁量が担保されている環境** (試行錯誤しながら取り組める柔軟性)

IV.委員ご意見まとめ(今後の展望と課題)

今後、地方自治体が積極的かつ円滑に取組みを推進していくため、これまでの調査結果を踏まえ課題と思われる項目について、ご専門の視点から、ご意見をいただいた。

_				
項目	これまでの調査結果を踏まえ課題と考えられる事項			
	(今後対応すべき事項等)			
実施体制	計画策定段階と実施段階の体制構築・役割分担(部局間や複数機能の調整等横断的な取組みの推進、技術職のいない専従部署における技術面の対応等)計画見直し・実践に真に必要な情報の選別、管理方法			
市民との合意形成	・ 検討テーマの設定 ・ 検討方法の選択			
財源確保	・ 計画と予算との連動 ・ 計画(シミュレーション)と実態(施設状況)との調整 ・ 優先順位付け			
計画の推進・実行	 (計画や取組みの評価・見直し) 評価方法の精査・検討 (現状との整合性、全庁横断で統一すべきルールと個別事情の反映等) 目標達成につながる評価方法(職員のモチベーションの向上方法等) 全庁的な計画と個別施設計画の整合性(事業化) 公民連携での事業化(維持管理運営や施設整備等)推進(公共サービスのあり方) 運営面・機能の見直し(受益者負担のあり方や防災などニーズが高まる機能強化への対応等) 			

委員のご意見等を踏まえ、公共施設マネジメントの取組み推進のためのPDCAサイクルとそのポイントを

整理した。 PDCAサイクル 現状把握・課題把握 計画の策定 計画の実行 基本方針の検討 再配置計画の検討 検討事項 施設情報の収集・整理 用途別方針の検討 個別事業の検討・実施 保全計画の検討 保全方針の検討 個別施設計画 公共施設白書 公共施設等総合管理計画 計画 計画策定の 公共施設のあり方の検討・共有 必要な機能・サービスの維持 公共施設の現状の見える化、課題の抽出 目的 公共施設の老朽化 計画策定によって 将来にわたって公共施設を維持するための財源及び担い手不足 施設・機能のニーズの変化 明らかとなった 維持・更新の優先順位付け・合意形成 **公共施設の課題** 公共施設の重複 課題対応/ 持続可能なサービスの提供、ニーズや施策を踏まえた適正なサービス提供、まちづくりの計画の実現への貢献 目指すべき 方向性 将来を踏まえた公共施設のあり方が 公共施設"マネジメント"の視点は 目的を持った、 ポイント データ収集・整理ができているか? かけていないか? イメージできているか? 取組みが属人的になりがち (継続性なし) 全庁的、横断的な視点で検討ができていない ポイント実践を阳か 時間の経過により計画と実態に齟齬が発生 • 情報の更新、有効活用ができていない • 総論賛成各論反対への対応 • 多様化する市民ニーズや社会変化への対応 問題の一例

対応策の一例

- 庁内での取組み目的の共有・継承
- 予算配分との連動
- DB構築、DX推進等の情報の蓄積と分析
- トップダウン等の全庁的な取組みとして検討。
- 市民との目的・問題意識の共有

- 柔軟な対応可能な体制構築
- チェックリスト活用等の明快な評価
- 公共が担うべき機能の明確化・担い手確保

現状把握・課題把握

目的を持ったデータ収集・整理ができているか?

- ◆ ポイント実践を阻む問題の一例※
- 初めから必要な項目を選別することは難しく、改めて精査する必要があるが担当者の 異動等で本来の目的や課題が引き継げていない。
- 情報収集そのものが目的となってしまって、**整理したデーターベースがうまく更新されて** いない、また、継続して活用していく体制となっていない。
- ◆ 具体的な対応策の一例※
- 職員のノウハウや経験を継承し属人的にならないようにすること、さらには取組みの成果が特に予算と連動する体制を構築。
- 公共施設の現状や課題の把握につなげられるよう、集めた情報を分析しながら、データベースの情報の過不足を調整する仕組みの構築。
- DXなどIT技術を使った情報活用策の検討が担当者の負担軽減だけでなく、より有効な情報収集につながる。

計画の策定

公共施設"マネジメント"の視点はかけていないか?

- ◆ ポイント実践を阻む問題の一例
- <u>まちづくりや財政状況など全庁的な方針に加え、施設分野毎の利用者ニーズや施</u> 策・方針を踏まえた多面的な対応が必要。
- 市民との合意形成では、総論賛成各論反対といったように、特に個別の施設のあり方の検討において、一部の利用者の意向や早急な成果を求める声等に向き合うこととなる。
- ◆ 具体的な対応策の一例
- 行政経営の視点からトップダウンでの実行に加え、専担部署には一定の権限が求められる。
- 市民との合意形成では、コスト情報等の客観的データも加え、具体的な施設の現状とあり方を提示し、単なるリクエスト収集にならないよう配慮が必要。
- まず庁内で、市民と合意形成するためにどのような情報提供をすべきか、すでにその 情報が公開されているか、また、市民は何を問題視しているのかなどを把握しておく ことが有益。

計画の実行

将来を踏まえた公共施設のあり方をイメージできているか?

- ◆ ポイント実践を阻む問題の一例
- 計画策定後の様々な変動要素を加味し、実態との整合性を図ることとなる。
- **自治体DX等IT化が加速する中で**、これまでに公共施設が求められてきた機能や役割が大きく変わることが想定され、それに合わせ公共施設マネジメントの取組みも常に刷新が必要。
- ◆ 具体的な対応策の一例
- 財政シミュレーションを踏まえ、当初の計画実現に対して**硬直的にならずに、柔軟に取り組め るような環境**が望まれる。
- 整備だけでなく、維持管理運営までの長期的な視点に立った事業手法の検討が望まれる。
- **計画や事業の評価・見直しの指標**は、庁内外で説明ができるよう、チェックリスト化しておく等、 **分かりやすさが必要**。
- 社会経済環境の急速な変化に対応し、必要に応じて計画や運用の見直しが可能な仕組み づくり等が求められる。
- **まちの将来像や公共サービスのあり方及びその担い手を引き続き検討**し、公共施設マネジメントを実行していくことが重要。

- ◆ 少子高齢化や厳しい財政状況等に加え、コロナ感染症、自然災害の発生等の 社会経済環境の変化に伴い、公共サービス及び公共施設のニーズも刻々と 変化。
- ◆ 特に昨今のコロナ感染症対策において、リモートワーク等IT技術を使った新たな ライフスタイルが急速に浸透。
- ◆ 行政においても、**自治体DXが推進**されるなど、公共施設マネジメントの根幹部分である情報収集・整理・分析等に影響をあたえるものと思われ、**継続的な取 組みにおいてこれらの技術の活用が望まれる。**
- ◆ 公共施設等総合管理計画の策定当時と社会環境が大きく変わっており、計画の見直しなどにおいて、**将来の公共サービスのあり方を踏まえた検討が今一度** 求められる。