

第2部 公共施設における今後の経営課題

2022年度第1回町田市行政経営監視委員会

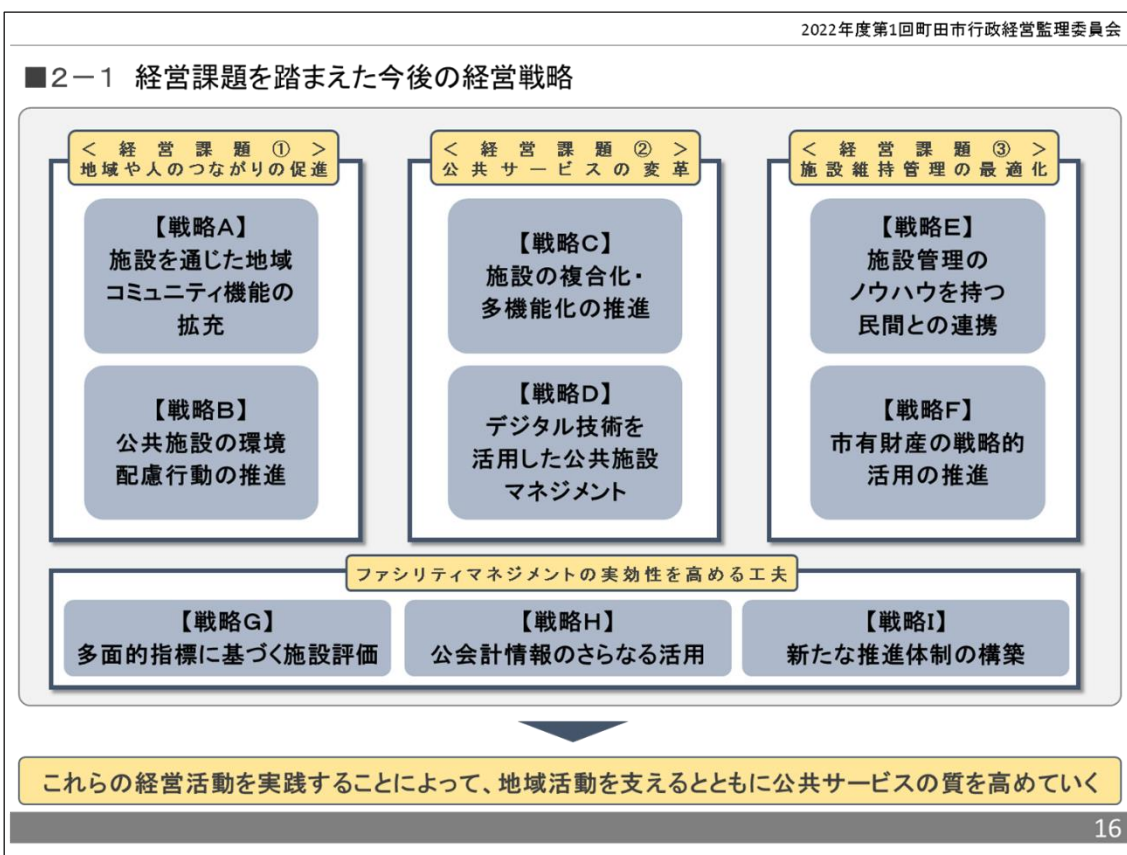
第2部

公共施設における今後の経営戦略



15

2-1 経営課題を踏まえた今後の経営戦略

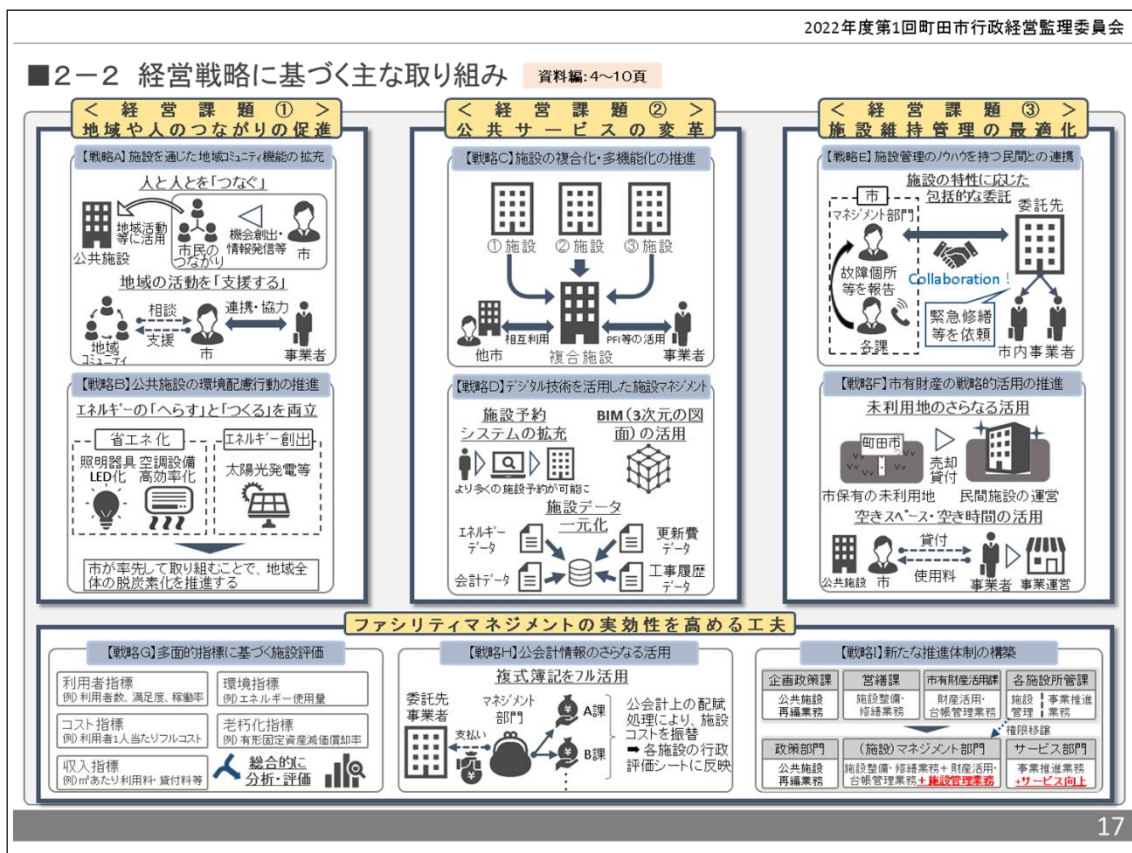


2-1のスライドは、第1部でまとめた3つの経営課題と「ファシリティマネジメントの実効性を高める工夫」を踏まえた今後の経営戦略について、戦略AからIまでの9つを示しています。

戦略Aから順に、「施設を通じた地域コミュニティ機能の拡充」、「公共施設の環境配慮行動の推進」、「施設の複合化・多機能化の推進」、「デジタル技術を活用した公共施設マネジメント」、「施設管理のノウハウを持つ民間との連携」、「市有財産の戦略的活用の推進」、「多面的指標に基づく施設評価」、「公会計情報のさらなる活用」、「新たな推進体制の構築」となります。

これらの戦略による経営活動を実践することによって、地域活動を支えるとともに、公共サービスの質を高めていくことが求められます。

2-2 経営戦略に基づく主な取り組み



2-2のスライドは、2-1のスライドで示した経営戦略に基づく、主な取り組みについて示しています。

まず、経営課題①の「地域や人のつながりの促進」における戦略A・Bの2点です。

戦略Aは、「施設を通じた地域コミュニティ機能の拡充」です。

「まちだ〇ごと大作戦」に関する取り組みを通して培った「地域のつながりを創出した」経験を活かし、「人と人をつなぐ」ことで、公共施設を地域の活動等に活用していきます。

また、「地域の活動を『支援する』」としまして、市民からの相談に寄り添うとともに、民間事業者等とも連携・協力して、地域課題を解決するなどの支援を行い、市が、プラットフォームとしての役割を果たしていきます。

次に、戦略Bは、「公共施設的环境配慮行動の推進」です。

ここでは、「エネルギーの『へらす』と『つくる』を両立」、を目指し、省エネ化やエネルギーの創出といった、環境配慮行動を市が率先して取り組むことで、地域全体の脱炭素化を

推進していきます。

本戦略に係る参考資料として、資料編4ページに、福岡県久留米市の事例である、「Z E B」の推進による施設改修の内容を掲載しています。「Z E B」は、ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディングの略称で、太陽光発電等によるエネルギー創出と、照明器具や空調設備等の高い効率性を発揮することなどによる、エネルギー削減を両立することで、エネルギー収支を実質ゼロにすることを旨とする環境配慮の取り組みです。本事例においては、久留米市庁舎の大規模修繕において、「Z E B」の考え方を取り入れた、新築ではなく改修の際に取り組んでいる事例となります。

町田市においても、第1部で触れたバイオエネルギーセンターにおけるエネルギー創出などの事例がありますが、こうした先進自治体の環境配慮の取り組み事例なども参考にしながら、戦略Bにおいては、エネルギーの「へらす」と「つくる」の両立を目指し、さらなる環境負荷軽減に取り組んでいきます。

次に、経営課題②の「公共サービスの変革」における戦略C・Dの2点です。

戦略Cは、「施設の複合化・多機能化の推進」です。

ここでは、公共施設の複合化や多機能化とともに、他市の公共施設との相互利用や、PFI等を活用していきます。

本戦略に係る多機能化の参考資料として、資料編6ページに、現在町田市が進めている中学校給食センターの整備の事例を掲載しています。右上に記載の「めざす姿①」と「めざす姿②」に示すとおり、「給食提供」という単一の目的ではなく、「地域の健康増進」や「地域経済の活性化」といった複数の目的を有した、施設の多機能化を目指していく事例となります。こうした中学校給食センターの整備のように、施設の複合化・多機能化による公共施設再編を目指してまいります。

また、戦略Dは「デジタル技術を活用した施設マネジメント」です。

ここでは、施設予約システムの拡充や、ビルディング・インフォメーション・モデリング、いわゆるBIMといった3次元の図面の活用、そして、施設データの一元化に取り組んでいきます。

本戦略に係る施設予約システムの参考資料として、資料編7ページに、平塚市における予約時のキャッシュレス決済の導入事例を掲載しています。こうした事例も参考にしながら、デジタル技術の活用により市民の利便性の向上を図ってまいります。同時に、建物・設備に係る修繕工事の設計に3次元の図面を導入したり、公共施設の施設情報をデータにより一元化していくことで、市役所の生産性の向上にも取り組んでいきます。

次に、経営課題③の「施設維持管理の最適化」における戦略E・Fの2点です。

戦略 E は「施設管理のノウハウを持つ民間との連携」です。

ここでは、戦略 D と合わせ、マネジメント部門による施設管理業務の一元的な管理を行うとともに、施設の特성에応じた包括的な委託を推進していきます。

本戦略に係る参考資料として、資料編 8 ページに、兵庫県明石市の事例を掲載しています。明石市の学校や市民センター等の 132 施設において、建物・設備の保守点検や、清掃、修繕等をまとめて民間事業者へ委託することで、行政コストの削減などの効果を生み出した事例となります。こうした他自治体の事例なども参考にしながら、戦略 E においては、施設の特性に応じた包括的な委託化を進めるとともに、維持管理業務においては市内事業者との連携も図っていきます。

また、戦略 F は「市有財産の戦略的活用の推進」です。

町田市では、これまでも公共施設における有料広告事業の実施や、空きスペースの貸付等を行っております。ここでは、これまでの取り組みを踏まえ、未利用地や公共施設の空きスペース・空き時間の有効活用を、より一層進めていき、市民サービスの向上を図るとともに、市の財源確保にもつなげていきます。

最後に、「ファシリティマネジメントの実効性を高める工夫」における戦略 G・H・I の 3 点です。

戦略 G は「多面的指標に基づく施設評価」の実施です。

ここでは、複数の指標を用いて、施設の状況を多面的に分析し、評価を行います。

本戦略に係る公共施設の評価に関する参考資料として、資料編 9 ページと 10 ページにかけて、武蔵野市の「公共施設カルテ」の事例を掲載しています。本事例では、9 ページの左下に記載してある「修繕・改修工事」の履歴情報や、10 ページの中段に記載の「部屋別稼働率・利用件数」といった施設利用状況などの詳細を明らかにし、公表している事例となります。このような他自治体の事例なども参考にしながら、財務情報の分析だけでなく、利用者数や様々な視点・情報から施設を評価し、事業の見直しなどに役立てていくとともに、市政の透明性のさらなる向上を図っていきます。

戦略 H は「公会計情報のさらなる活用」です。

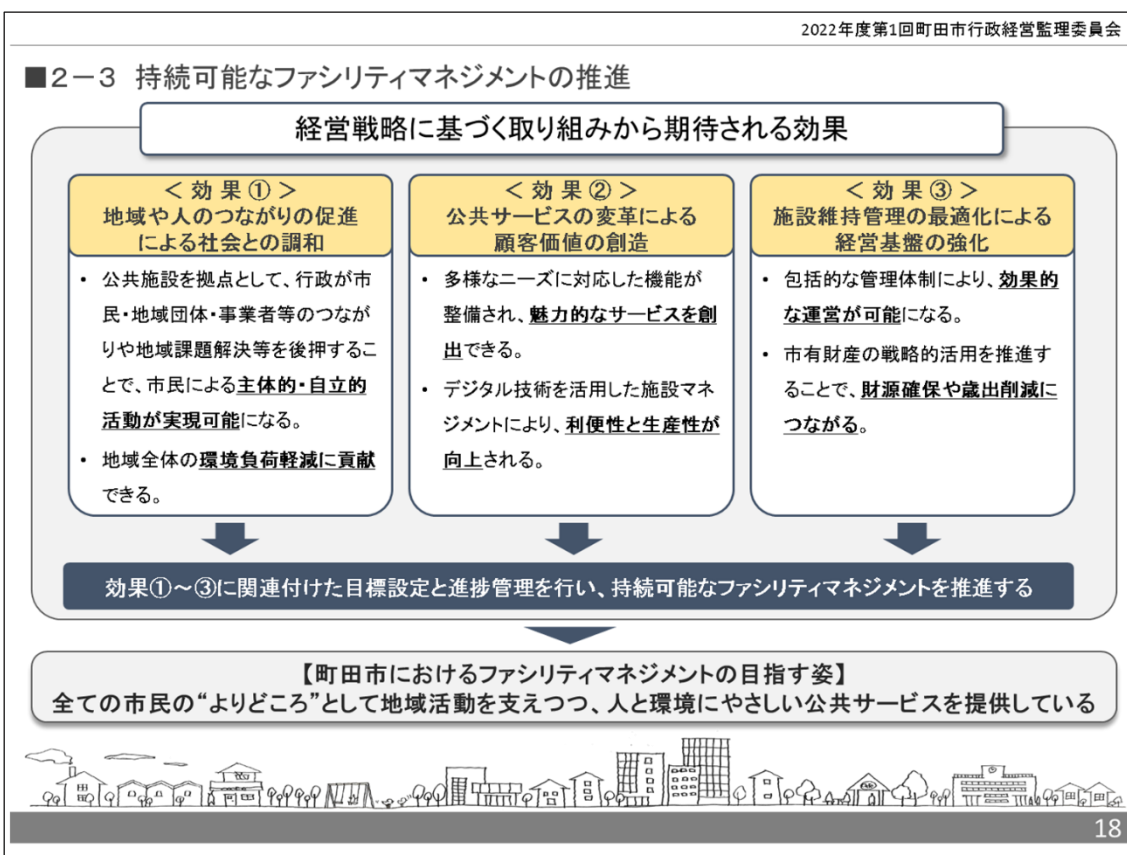
ここでは、町田市の強みである複式簿記をフル活用していきます。マネジメント部門に予算を集中管理することを想定した場合でも、予算執行情報を基に、決算整理において、各施設の事業へ公会計上の配賦処理を行います。これにより、予算を執行する官庁会計上は、施設管理に係る事業費が集約されますが、民間企業等で通常用いられる複式会計上では、各施設所管課の行政評価シートに適切な行政コストを反映することが可能となり、各施設所管課としての説明責任を果たせるようにいたします。

戦略Ⅰは「新たな推進体制の構築」です。

ここでは、1段目が現行体制、2段目が新たな体制としています。大きな変更点として、マネジメント部門において、施設の運営管理を、総合的にマネジメントする役割を果たしていくことが想定されます。これにより、サービス部門はさらなるサービス向上に向けた取り組みを行っていくことが可能となります。

以上、これらの戦略に基づく経営活動を実践することによって、地域活動を支えるとともに、公共サービスの質を高めていきます。

2-3 持続可能なファシリティマネジメントの推進



2-3のスライドは、持続可能なファシリティマネジメントの推進に向けた、経営戦略に基づく取り組みから、期待される効果をまとめています。

一つ目の効果は、「地域や人のつながりの促進による社会との調和」です。

公共施設を拠点として、行政が市民・地域団体・事業者等のつながりや地域課題解決等を後押しすることで、市民が望む主体的・自立的活動が実現可能となります。また、環境配慮行動を推進することで、地域全体の環境負荷軽減に貢献することができます。

二つ目の効果は、「公共サービスの変革による顧客価値の創造」です。

公共施設の複合化・多機能化の推進により、魅力的なサービスを創出することができます。また、デジタル技術を活用した施設マネジメントにより、市民の利便性と市役所の生産性が向上します。

三つ目の効果は、「施設維持管理の最適化による経営基盤の強化」です。

民間事業者と連携した包括的な管理体制により、効果的な施設運営が可能となります。ま

た、市有財産の戦略的活用を推進することで、財源確保や歳出削減につながります。

そして、これらの効果に関連付けた目標設定と進捗管理を行うことで、持続可能なファシリティマネジメントを推進することが可能となります。

このような取り組みを通じて、「全ての市民の“よりどころ”として地域活動を支えつつ、人と環境にやさしい公共サービスを提供している」という目指す姿を実現してまいります。

■赤塚副市長による第2部資料の総括

- 公共施設は、これからも持続可能な形で、市民が公的なサービスを受け場として、また、市民自らが活動する場としての機能を発揮し、すべての市民にとって、価値があるものとして地域に根差していくことが大切である。
- 「町田市公共施設等総合管理計画」の改定にあたっては、「施設を通じた地域コミュニティ機能の拡充」「公共施設の環境配慮行動の推進」「施設の複合化・多機能化」「市有財産の戦略的活用の推進」の経営戦略や専門委員の提言等を踏まえ、内容のグレードアップを図っていきたい。
- 経営戦略における「デジタル技術を活用した公共施設マネジメント」「施設管理のノウハウを持つ民間との連携」「多面的指標に基づく施設評価」「公会計情報のさらなる活用」「新たな推進体制の構築」に関する仕組みづくりは、「町田市5ヵ年計画22-26」の取り組みとして形にしていきたい。

私からは、第2部の「今後の経営戦略」でお示した、AからIまでの9つの戦略について総括的なところを少しお話しさせてもらえればと思っております。

全体を通してやはりポイントとなってくるのは、社会経済情勢や人々の価値観等の様々な環境変化の中においても、公共施設がこれからも持続可能な形で、市民が公的なサービスを受けたり、自ら活動したりする場として、その機能を如何なく発揮し、すべての市民にとって、価値があるものとして、地域に根差すということであると思います。

そういった意味では、戦略Aの「施設を通じた地域コミュニティ機能の拡充」の取り組みにあるとおり、「人と人をつなぐ」であるとか、「地域の活動を支援する」という様に、地域活動の活性化や、市民のQOLークオリティ・オブ・ライフの向上のために、どのようにすれば公共施設を市民に有効活用していただけるのか、ということを考えることが重要だと認識しています。

そのため、まずは、公共施設を使って市民がどのような地域活動を行っているのか、あるいは、どのような活動を実施したいのか、さらには、どのようなイメージや想いを抱いているのか等について、現場の目線で、しっかりと把握してまいりたいと考えております。

一方では、第1部でお示ししたとおり、これは全国的に言えることではありますが、社会保障費等の支出が増加している中では、既存の公共施設をそのままの形で、全て更新することは誰が考えても困難な状況といえます。したがって、町田市においても、戦略Cの「施設の複合化・多機能化」や戦略Fの「市有財産の戦略的活用の推進」等により、次世代につなぐ財政基盤とストックを確保していくことが大切であると考えております。

また近年は、SDGsにおける持続可能な社会の実現に向けて、あらゆるサービスの提供主体は、官民間問わず、地球環境へ配慮していく活動が強く求められています。今後は、戦略Bの「公共施設の環境配慮行動の推進」にもあるとおり、太陽光発電やバイオガスといった、エネルギーの創出にも取り組むことで、公共施設のエネルギー使用量を正味ゼロにしていこうことを目指し、率先した環境配慮行動をとっていきたいと考えております。

また、さきほど政策経営部長の説明にもありましたとおり、現在、市では、2016年3月に策定した「町田市公共施設等総合管理計画」の改定にも着手しているところでございます。本計画の改定にあたっては、これらの経営戦略を踏まえ、また、本委員会における専門委員の提言も参考にさせていただきながら、内容のグレードアップを図っていきたいと考えております。

そして、これまで申し上げました経営戦略を踏まえ、町田市役所の組織が一丸となって取り組んでいくためには、一方で、職員の働き方改革も推し進めていかなければならないと思っております。そのポイントとして、職員の働き方は、受付や入力といった、いわゆる定型的事務作業ではなく、ステークホルダーとの調整といった、地域や人との関わり合う仕事や、調査・分析をして次の一手となる企画を立案していく仕事など、より一層、対人サービスやクリエイティブな方向にシフトしていくことが必要である、ということだと思っております。

そのため、戦略Dの「デジタル技術を活用した公共施設マネジメント」や、戦略Eの「施設管理のノウハウを持つ民間との連携」により、デジタル技術を活用するとともに、事業者と連携した施設管理を行うことにより、日々第一線で市民の皆さまと接する、各事業所管課の職員の事務作業を減らし、サービスの向上や、地域活動の支援に注力する時間を増やしていきたいと考えております。

これらの仕組みづくりは、「町田市5ヵ年計画22-26」の一つと取り組みとして、この5年間の中で形にしていきたいと考えております。

最後になりますが、先程お話した働き改革とともに、戦略Gの「多面的指標に基づく施設評価」や、戦略Hの「公会計情報のさらなる活用」、そして、戦略Iの「新たな推進体制

の構築」に取り組むことで、ファシリティマネジメントの実効性を高め、今回のテーマのサブタイトルにあります「市民みんなの“よりどころ”となる公共施設の経営」を目指してまいります。

■榎本副市長による第2部資料の補足説明

- 現在は、経済状況や人口増加の状況が建設時と異なるため、既存の公共施設をそのままの形で全て更新することは不可能である。そのため、健全に維持・管理できるように施設の総量を減らしつつも、サービスの質を向上させ、継続していくことが求められている。
- 市では、子どもたちへのサポート体制の一層の充実や、建物集約による利便性向上などを目指し、教育センターや子ども発達センターなどの複合化に向けた検討を進めている。あわせて、民間とのコラボレーションを通じ、例えば、公共施設の再編によって空いた土地や建物の一部を、民間事業者に貸し出すことで、市民の皆さまや地域で求められるサービスを導入することを検討していく。
- 事例で示したように、新たな魅力を創出するとともに、地域の価値を向上させることを、これからの公共施設の再編にあたっての基礎となる考え方としている。

私からは、資料に戦略AからIまでである中で、戦略Cの「施設の複合化・多機能化の推進」について、補足して説明させていただきます。

「施設の複合化・多機能化の推進」は、さきほど赤塚副市長から説明にありました、「町田市公共施設等総合管理計画」や、この計画の実行計画にあたる「町田市公共施設再編計画」に基づき推進しているところでございます。

この背景として、町田市では、1960年代後半から1980年代前半にかけて急激に人口が増加し、小・中学校を中心とした多くの公共施設を整備してきたということが挙げられます。そして、それから40年以上が経過し、当時集中的に整備した多くの施設が、老朽化により更新の時期を迎えつつあるのが現在の状況でございます。

しかしながら、現在は、経済状況や人口増加の状況が建設時と異なるため、資料にもございましたが、これまでと同じように、既存の公共施設をそのままの形で全て更新することは全く不可能であると考えております。そのため、健全に維持・管理できるように、施設の総量を減らしつつも、サービスの質を向上させ、継続していくことが求められております。

一方で、公共施設は、資料の第1部1-1にも4つの機能の説明があったとおり、地域の

核として、人々が集い、コミュニケーションや憩いの場として、さらには、災害時の拠点など、多様な機能を担っております。そうしたことから、改めて、サービスのあり方を考え、将来につながる「公共空間・公共施設のより良いかたち」を目指し、未来への投資として、公共施設の複合化・多機能化といった再編を行い、その価値を向上させていくことが必要だと考えております。

現在、市では、教育センターや子ども発達センターなどの複合化に向けた検討を進めております。これにより、子どもたちへのサポート体制の一層の充実や、一つの建物になることによる利用者の利便性向上など、新たな魅力が創造できると考えております。さらには、これからの公共施設の再編は、民間とのコラボレーションにより進めることも、非常に大事な点であると考えております。

そのため、例えば、公共施設の再編によって空いた土地や建物の一部を、民間事業者に貸し出すことで、市民の皆さまや地域で求められるサービスを導入することを検討してまいります。このように新たな魅力を創出するとともに、地域の価値を向上させることを、これからの公共施設の再編にあたっての基礎となる考え方としております。

公共施設の再編は、現在は、総論から各論へと、具体的な事業を進めていく段階となっております。取り組みを進めるにあたりましては、既にご利用いただいている市民の皆さまをはじめ、これから利用したいと思っている方々などの声にもしっかりと耳を傾け、より丁寧な対話を重ねてまいりたいと考えております。

