

論点 1

論点 1

- 顧客の価値を生み出す公共施設のファシリティマネジメントとは？



■佐藤専門委員

- 公共施設ファシリティマネジメントを進めるうえでは、想定する顧客を、「今いる顧客」「潜在的な顧客」「将来の顧客」「納税者」の4つに分類することが考えられる。つまり、現に使っている方々の声だけではなく、利用する機会がない方々のニーズや、将来世代にとっての利用価値、そして、施設の利用はないが納税者として施設に係る経費を負担している方々の声にも応えていかなければならない。
- 従来の公共施設のファシリティマネジメントは施設単位、施設目線で行われており、ユーザー目線になっていないという面があるため、今後は、ユーザー目線に基づいて公共施設のあり方や機能のあり方を考えていくことが求められる。例えば、学校施設の複合化においては、空き教室を住民の交流の場としても使えば、公民館の役割も果たすことができる。このような意味で、ユーザー目線に立ち、機能の多様化を図っていくことが必要である
- ポストコロナの世界においては、オンラインによる人々の交流も進んでいくと考えられる。人と人が触れ合うとか、何かに出会って新しいビジネスを開拓するとか、新しい市民ニーズを満たすとか、いわゆるマッチングを公共施設の大きな役割とした場合には、必ずしも現実空間だけがその全てではない。リアルと仮想空間の公共施設を併存させていくという考え方も、これからの10年には求められている。

本日のテーマは、「公共施設のファシリティマネジメント」ということですが、公共施設といってもいろいろありまして、例えば、病院も公共施設ですし、先ほど紹介のあった新しいごみ焼却施設も公共施設となります。その中でも、皆さんにとって一番身近な公共施設というのは、公民館や図書館、そして学校施設といった、いわゆるハコモノ的な公共施設ではないかと思います。まず、そちらを念頭にコメントをさせていただければと思います。

まず、最初の論点である「顧客の価値を生み出す」ということですが、そもそも論として「顧客とは誰か」というところがあります。私は、顧客には3つの顧客、正確には4つの顧客がいると考えております。

1つは「今いる顧客」です。例えば、公民館や図書館など、現にこれらの施設を利用して
いる方々です。ただ、その利用者の方々が、特定の団体や年齢層である場合は、既得権益者
の可能性はあるわけです。どうしても、そういう人たちの声の方がよく届きます。使ってい
るわけですから当たり前です。しかし、彼らだけが唯一の顧客ではありません。彼らの声だ
けを聞くことは、必ずしも悪いことばかりではないけれども、それはかえって施設の運営の
仕方にとってみると、バイアスが生まれる可能性があることは認識しておく必要があると
考えます。

2つ目の顧客は「潜在的な顧客」です。現に施設を使っていないけれども、利用者にな
り得る人たちがいます。例えば、公民館や図書館の会議室を考えると、企業やその従業員、
市外から通勤・通学する方々、あるいは、町田市に住んでいるものの普段あまり公共施設と
縁のない方々などが挙げられます。こういった人たちが、実際のところは潜在的な顧客にな
り得るわけです。企業は研修会場として、公民館や図書館の会議室などを使うことがあり得
ます。若い人たちに関しては、体育館等を使うニーズはあるかもしれません。ただ、利用時
間が彼らの都合に合っておらず、なかなか行く機会がないことがあるわけです。つまり、潜
在的な顧客というものをどのように開拓していくか、彼らのニーズをどう満たしていくか
ということが重要といえます。

3つ目は「将来の顧客」です。これは言わずもがなですが、将来世代の話であります。現
在の公共施設を立派にフルスペックで建設するところまではいいのですが、メンテナンス
ができなければ、将来の施設としては利用価値が下がるということになります。そのため、
「持続可能な公共施設をつくる」ということが、将来の顧客に応えるために必要というこ
とになってくると思います。これは先ほどから紹介のあるとおり、公共施設は老朽化している
わけですので、今あるものをすべて維持することは難しいということも考えると、公共施設
に関する明確な将来像をつくっておく必要があると思います。

あともう一つ、最後の顧客は納税者です。つまり、それを負担している人たちです。公共
施設というものは、利用している人と施設に係る経費を負担している人が違うというこ
を考慮する必要があります。例えば体育館の整備や維持管理等には多大なお金がかかるわ
けですが、それらの経費は納税者としての町田市民によって支えられているわけです。

ただ、使っている方々は、もちろん納税者でもありますが、基本的には納税者の中でも受
益者に限られます。したがって、受益者ではない納税者の方々の声にも応えていかなければ
ならないということだと思えます。例えば、公共施設の総合管理計画でもありまして、
どうしても学校も含めて施設の集約化ということが求められています。「集約化する」と言
うと聞こえはいいのですが、要するに施設をなくすということです。公民館であるとか、図

書館の分室であるとか、場合によっては学校施設とか、こういったものをなくしていくということになります。それは、「今いる利用者」にとってみれば利便性を損なうものではありませんが、それらを支えている納税者の負担を軽減するという利便性はあるわけです。そのため、顧客の価値ということを考えるうえでは、納税者の視点ということも重要であると思います。

それから、施設の機能の多様化というところに関わる話になりますが、現在の顧客であれ、潜在的な顧客であれ、はたまた未来の顧客であれ、彼らの目線に立つということが必要であると思います。私がよく例に使うのですが、図書館と公民館は、施設としては違いますが、そこで人が交流するという点においては、やっている役割は全く同じといえます。場合によっては、スポーツ施設も同じということになります。もちろん、スポーツ施設ではスポーツの振興を目的としてやっていますが、重要なことは人と人が触れ合う場、人と人が会う場であるということです。そこだけに注目するのであれば、実は、図書館であろうと、公民館であろうと、スポーツ施設であろうと、やっていることはユーザー目線に立てば同じことといえます。しかし実際には、所管部署が違うなどの理由により、全く違うものとして扱われているというのが現実なのではなかとと思います。

つまり、従来の公共施設のファシリティマネジメントは施設単位、施設目線で行われており、ユーザー目線になっていないという面があるということです。そのため、ユーザー目線に立つことで、彼らが求めているのは何なんだろうかということを考えていく必要があります。

例えば、健康増進という観点で捉えれば、スポーツの分野も医療の分野も関連していきます。また、住民との交流という観点で捉えれば、それは会議室ということですので、図書館であろうと、公民館であろうと、学校の空き教室であろうと、場所は問わないということになると思います。

そのため、そういうユーザー目線に立った形での公共施設のあり方や機能のあり方を考えていくことが求められると思います。これは要するに、公共施設の機能の多様化ということになると思います。学校施設の複合化等は典型例になりますが、空き教室をうまく住民の交流の場に使えば、それはつまり公民館の役割も果たせるわけで、このような意味で、ユーザー目線に立ち、機能の多様化を図っていくということが必要であるということです。

最後に、資料1-7において、コロナ禍によって公共施設の利用者が減少したという説明があったことに関連して述べさせていただきます。

私は、ポストコロナの世界において、これらの利用者が本当にまた戻るかどうかというこ

とにはやや疑問を抱いています。というのは、今、学生もそうですけれども、オンラインによって人々の交流が進んでいるからです。例えば、メタバースを使って、仮想空間の中で人がアバターをつかって出会い、いろいろと交流をするという時代になっています。

そのため、人と人が触れ合うとか、何かに出会って新しいビジネスを開拓するとか、新しい市民ニーズを満たすとか、いわゆるマッチングを公共施設の大きな役割とした場合には、必ずしも現実空間だけがその全てではないということになってきているということです。こういった変化も見据えたうえで、リアルと仮想空間の公共施設を併存させていくという考え方にも目配りをしていくことが、これからの10年には求められていると思います。私からの1点目のコメントは以上です。

■山本専門委員

- 一般的にファシリティマネジメントは、「クオリティ」「スペース」「コスト」という3要素があるといわれているが、これらは、施設管理側の視点であり、利用者側の視点が抜けている点には注意する必要がある。
- 顧客の価値を生み出すという視点も大切ではあるが、公共サービスで難しい点は、顧客の価値を生み出すためのコストも、最終的には納税者にかかってくる点である。そういう意味では、公共施設だからといって、利用者にとって安価であればいいという議論にはならない。
- ファシリティマネジメントの実践においては、品質の視点も踏まえる必要がある。例えば、施設のクオリティを何段階かに分けて、標準的な機能の施設や象徴的な要素を持つ施設などに類型化し、中にはハイクオリティに整備・管理していく施設を位置付けるなどの方法が考えられる。
- DX（デジタルトランスフォーメーション）については、物理的なメリットも考えられる。例えば、国会図書館も実施しているように、図書館に収蔵されている図書をデジタル化することで、収蔵スペースに余剰が生まれるため、このような取り組みも進めていただきたい。

一般的なファシリティマネジメントは、公共施設マネジメントとの関係性がうまくないという現状があります。それは、建築業界のファシリティマネジメントの要素が、施設の性能や質と、スペースである面積・空間、それとコスト、つまり、「クオリティ」と「スペース」と「コスト」という施設管理側の視点が、ファシリティマネジメントの3要素だといわれるためです。

ここでいうコストは、施設管理者の視点としてのコストなので、佐藤先生がおっしゃるように、公共施設の場合は、そのコストを施設管理者が直接的には負担しているものの、最終的なコスト負担者は利用者や納税者になるということです。

だから、公共施設におけるファシリティマネジメントにおいて難しいのは、最終的なコスト負担者なり利用者に対して、どれぐらいの利用料を取るのかという問題が出てくるとい

うことと、一般的なファシリティマネジメントが施設管理側の視点であるため、ファシリティマネジメントの定義においては、利用者側の視点が抜けているものになっているということです。これらに対しては、少し注意する必要があります。

そして、「利用者が誰で何を求めているのか」という点においては、顧客の価値を生み出すという視点も大切ではありますが、公共サービスで難しい点は、顧客の価値を生み出すためのコストも最終的なコスト負担者にかかってくるということです。そういう意味で、公共施設だから利用者にとって安いものでいいという議論にはならないということです。

だから、今日のテーマの一番のポイントである「市民みんなのよりどころ」というからには、確かに、標準的な設計における標準的な品質を供給するという公共施設のクオリティの考え方があっていいと思いますが、「わがまち、これが『よりどころ』の施設なんです」というものについては、クオリティを少しよくするという考え方も大切ではないかと思うわけです。そういった質の良い公共施設はいくつも造ってはいけないのですが、「よりどころ」という視点においては、象徴的な建物の存在価値はあるように思います。

そのため、公共施設のファシリティマネジメントにおいては、何段階かの品質に分けて多様な施設経営を行うことが必要なのではないかと思えます。また、佐藤先生がおっしゃったような多機能的な施設展開となると、これは可動式とかいうことになりますから、こういった施設はある意味では標準的な要素が非常に強くなっていくということです。なかには、「公共施設だから、あまり贅沢をしてはいけない」という施設も出てくるかもしれません。

このことから、大きく3つぐらいのパターンにクオリティを分けて、そこで維持管理や、最初のスペックの仕様も含めて検討していくことが必要であり、言い換えると、途中の維持修繕だけの品質の階層化を図ってもいけないということではないかと考えています。

参考になる事例として、宮城県加美町に中新田バツハホールという公共施設があります。この施設は、中新田という仙台から少し離れたところにあるのですが、周囲は田んぼに囲まれながら、クラシック音楽の中でも室内楽を専門とするホールとして、後の宮城県知事である本間氏が建てられたものです。この施設は、いわゆる多目的ホールではなく、室内楽専門のホールにして非常に成功したという理由で非常に注目され、「サントリー地域文化賞」を受賞しました。当時は、多機能ホールや大規模ホールを、市町村が競って造っていたわけですが、逆に多目的の機能ではなく、クラシック音楽の中でも室内楽を専門にしたことに対して非常に高い評価を得たということでもあります。

このことは、「何でも専門的にやれ」ということではなく、公共施設のクオリティを何段

階かで整理する良い側面もあるということを示唆しています。中新田バツハホールのように、開館後40年以上が経過しても、高校生等にも人気が高い象徴的な施設となるように、中にはハイクオリティに管理していく施設もあってもいいのではないかとことです。だからこそ、ファシリティマネジメントにおいては、「品質」という視点を踏まえる必要があるように思います。

また、佐藤先生がおっしゃったように、ここでいう顧客には、オーナーシップ、つまり所有者という視点も含まれると思います。そういったオーナーシップを持つ方々は、「市民の、我々の、私たちのものだ」という感覚にもなりますので、そういった感覚をどのようにうまく結びつけるかということが課題であろうと思います。

それと、DX（デジタルトランスフォーメーション）のことにも触れますと、国会図書館も実施していますように、デジタル図書になれば、図書館の収蔵量は徐々になくなっていくわけですので、かなり収蔵スペースを削減できるということになります。今取り組んでいるDXとは別の次元で、物理的な空間が空きますので、そういった取り組みもぜひやっていただきたいと思います。

■岡本専門委員

- 顧客の価値を高めるうえで重要なことは、「どの市民のどのような価値なのか」ということによって、従来の価値を「増幅する」「転換する」「組み替える」といった、導かれる方法論や手法が変わることも検討する必要がある。
- 一般的に行政は、利用者を自らつくろうとしないため、「未利用者」という方々について、「知らなくて利用しない人」と「1回利用したけれども気に入らないから利用しない人」に分けられないことになる。民間でそれをやってしまうと、次の製品開発ができないということである。
- 公共施設の価値を高めていくためには、従来のメンテナンス型の施設維持管理は当然として、「資産活用機能」や「象徴的機能」といった「パフォーマンス型の価値」を意識したファシリティマネジメントを行っていくことが必要である。
- 「CPバランス（コンセプト・パフォーマンス・バランス）」という市場調査の考え方に基くと、公共施設ファシリティマネジメントのパフォーマンスを十分に発揮するためには、企画・開発段階において、まずはコンセプトを設定し、広く普及することが必要となる。

資料1-1における「ファシリティマネジメントとは」の下に、町田市におけるファシリティマネジメントの考え方が4つ示されています。内容をみると、基盤的機能、行政目的機能が上のほうにありまして、下のほうに資産活用機能、象徴的機能とあります。これを見ますと、従来とちょっと違ってきていることが示唆されているなと思いました。

従来は、施設維持管理というのは英語で言うと、まさにメンテナンスです。だから、何かそこから価値を生むというよりも、不足のものを充足するという意味合いが強かったと思います。その部分に該当しそうなのは、基盤的機能とか行政目的機能かと思われます。

一方、資産活用機能とか象徴的機能になると、これはメンテナンスではなくパフォーマンスという意味合いに近いのではないかと思います。このことを踏まえると、コスト的なアプローチも当然あってしかるべきとは思いますが、大切になってくるのは、「意味」とか「価

値」を、どのように高めていくかを考えることということです。そうすると、公共施設のユーザーとしては、もちろん市民の方もユーザーですが、市外の方々も想定し、町田の価値を買っていただく、そういった取り組みが資産活用や象徴的機能になるのではないかと思います。

そうしますと、「CPバランス」という、商品やサービスを利用前のコンセプト (Concept) と利用後のパフォーマンス (Performance) の2側面から分析する市場調査の方法がありますが、公共施設のファシリティマネジメントにおいても、パフォーマンスの前にコンセプトというものがあるのではないかと思います。

先ほども佐藤先生から利用者のお話がありましたが、一般的に行政は、公共施設を自発的に利用する人たちに依存しがちといえます。言い換えると、利用者を自らつくろうとしません。そうすると結果として、「未利用者」という方々について、「知らなくて利用しない人」と「1回利用したけれども気に入らないから利用しない人」とが明確に分けられないことになります。民間でそれをやってしまうと、次の製品開発ができないということになります。

「知らなくて利用していない」ということであれば、コンセプトが駄目ということになります。コンセプトがきちんと伝わっていないわけです。一方、「知っていて利用していない」ということであれば、これはパフォーマンスが駄目ということになります。使ったけれども、駄目だったというわけです。それぞれ意味が全然違うことに留意する必要があります。

CPバランスの事例を少し申し上げますと、電子レンジの普及に20年かかったのは、温まったときの「チン」という音の意味が、なかなか浸透しなかったということがあります。極端な話、あの音をもっと街中に響くような大きな音にするべきだった。そうすると、もっと普及が早かったのではないかと思います。同様に洗濯機やウォークマンの普及も遅かったと思います。いずれも、最初の段階で、顧客にコンセプトがなかなか通じないのです。商品の企画・開発は、まずコンセプトが通じて普及するということも考えていくことが必要なのです。こうしたことを踏まえると、公共施設のファシリティマネジメントにおいても、特に「資産活用機能」や「象徴的機能」といった、パフォーマンス型の価値を検討していくことが必要ではないかということが一つです。

もう一つは資料1-2に関連してきますが、佐藤先生のお話のとおり、顧客には何通りかのお客さんがいるわけですが、市民の満足というものが、どの段階でどの市民の満足なのかをかなり特定していく必要があります。価値を高めるうえで何が重要なのかということ、従来の価値を増幅するとか、転換するとか、組み替える等が考えられますが、それを実現する方法論は、実は数えるほどしかありません。「どの市民のどのような価値なのか」によって、

導かれる方法論や手法が変わってきますので、そういったことも検討する必要があります。

その場合に、先ほどから話題になっている「多機能」というのは、非常に難しい部分があります。それは、様々なタイプのお客さんが関係してくるため、どのお客さんの価値に焦点を合わせるのか、これが非常に難しくなるためです。アイデアレベルや発想レベルでは簡単だとしても、実際にそれを実行していこうとすると、遊園地と老人ホームを一緒につくるみたいな話ですから、非常に調整が難しいと思います。そういったことも踏まえて検討していく必要があるということが、この最初のテーマに関連して思ったことです。

■石阪市長

- 施設の整備や運営にあたっては、2つの変化を見る必要がある。つまり、時代が変わっていくという変化と、次の世代のニーズが変わっていくという変化である。これらを考えずに、現在の価値観と諸条件が今後も継続すると思うことは、少なくとも違うということである。時代の変化や顧客層の変化を踏まえたうえで、行政サービスを評価していくことが必要である。
- 具体的な事例を挙げると、今から40～50年ぐらい前に、子どもの養育が家庭中心であったものが、保育サービスとして社会化されていき、利用者が保育料を負担するという価値観が形成されていった。現在では、学校教育における中学校部活動の地域移行が検討されている。いずれにしても、同じ仕事を誰がやるかというのは決まったことではなく、時代時代で変わっていく。また、有料や無料の概念の良し悪しについても、その時代、その時代の要請によって左右されるものである。

まず、「お金の負担を誰がするか」という問題については、いろいろな形でサービスが供給されている現在の状況を勘案しますと、実は、官と民の境というのがあまりないということが言えます。同じようなサービスをしているけれども、公共がサービスしているものと民間がサービスしているものが時代時代において様々にあるということです。

この手の問題は、例えば文部科学省が検討している、学校教育における中学校部活動の地域移行の件が挙げられます。この場合における部活動のサービス主体は、民間企業や市民団体等になりますが、現在のサービス主体は、町田市の場合は、東京都の職員である教員です。それを地域にシフトする際には、「公共はタダ」という既成概念がありますが、当然ながら一般的には有料となります。これに対しては、「部活動のために保護者がお金を払うということはない」とか「学校教育である部活動を民間に任せるのは許容できない」という意見がでますが、実態としては、「有料化するのはよくない」という意見と、「公共はどこまでもタダの仕事をするべき」という意見の2つぐらいに分かれています。いずれにしても、同じ仕事を誰がやるかというのは、決まったことではないので、その時代、その時代で変わっていくものと言えます。

今から40～50年ぐらい前、「子どもの養育や保育は、家庭で担うべき」という議論がよくありました。実際にそれを社会化していくと、当然ですが、保育サービスを利用する家庭が、保育料を負担するという価値観がつけられていったわけです。有料の概念と無料の概念、どちらが良いかは、その時代、その時代の要請によって左右されると思います。

そういった意味で、これからどうなるかを考えたときに、最初に佐藤先生が言われた将来の顧客についても、将来的にはメインの顧客になるわけですから、施設の整備や運営にあたっては、2つの変化を見る必要があるということだと思います。つまり、時代が変わっていくという変化と、今の世代ではない次の世代のニーズが変わっていくという変化です。こうした変化を考えていく必要がありますので、専門委員の先生方の話を聞いていると、とても難しいなというところが率直な感想です。

ただし、それらを考えずに、現在の価値観と諸条件がそのまま続くと思うこと自体は、少なくとも駄目であり、時代の変化や顧客層の変化を踏まえたうえで、市が提供するサービスを評価していくことが必要であるということはいくぶん分かりました。

論点2

論点2

- 公共施設の目指す姿の実現にあたって、行政が担う役割とは？



■佐藤専門委員

- 「公共サービスはフリーではない」、つまり、公共施設の利用者としてはコストを負担していないだけであり、納税者としてはコストを負担しているということである。したがって、町田市の財務諸表や発生主義ベースにより公表している会計情報をもとに、公共施設にかかるフルコストを算出するとともに、負担の考え方を市民と議論していくことが問われている。
- 公共施設ファシリティマネジメントにおいて行政が果たす役割は、「サービスの提供主体」という側面だけではなく、「市民に代わってサービスを民間事業者から購入する主体」という側面もある。世の中の流れには「所有から利用」という考え方があり、「市民の活動の場は必ずしも公的である必要はない」ということも意識することがポイントとなる。
- 近年、環境配慮への機運が高まっている。しかし、公共施設が量的に分散した状態では、CO₂を削減することはできない。そのため、公共施設を再編成していくうえでは、「脱炭素」という環境配慮をドライビングフォースとして、戦略的に進めていくことが考えられる。
- 公共施設の多機能化にあたっては、直ちに多機能化を図らなくても、今後の用途転換を見据えて施設整備を行うなど、将来にわたる多機能化を視野に入れた柔軟な発想を持つことが重要である。また、将来的なことを視野に入れるためには、施設の一元的な維持管理を行っていくことも必要である。

論点1の市長のコメントに関連して費用負担について述べさせていただきます。私は経済学者なのですが、経済学を学生に教えるときに最初に言うことは、「世の中にただ飯はない」ということです。これは、今回のテーマに関連付けて言い換えると、「公共サービスはフリーではない」ということです。

つまり、利用者としては負担をしていないだけであって、納税者としては負担をしているということになるわけなのです。さらに言えば、家で子育てするのも実はただではありません。家にいることによって失う所得、つまり、就労機会というものがあるからです。そのた

め、世の中には必ずコストがかかっているということを、まずはおさえておく必要があります。

問題は、そのコストをどう負担するのかということです。ただ、コストがいくらかかるのかが分からなければ、負担のしようもありません。その点において町田市には、財務諸表や発生主義ベースの会計を持っているというアドバンテージがあります。今日のテーマである公共施設についても、町田市ではそれらのフルコストが市民に公表されているかと思えます。そこで問われるのは、そのフルコストをどう負担するかという話だと思います。

こうした議論において、行政の果たす役割を考えるにあたり、私は行政が2つの顔を持っているということを考えています。1つは、施設の所有者としての「サービスの提供主体」という顔、これが従来の行政だったと思います。もう1つは、「行政は市民に代わってサービスを購入する主体」という顔、という考え方です。これは何かというと、市が民間事業者と契約を結んで、市民に代わって民間事業者に対して対価を払い、それに見合うサービスを求めるということです。仕様書等に数値目標として書かれることもありますが、「市民を代表するサービスの購入主体」として、民間と向き合うということです。PFIやPPPは基本的にこういった形態といえます。もちろん、PFIやPPPにおいても、公的所有の施設の場合もありますが、その場合も、その施設を民間事業者が運営しているわけであり、したがって、行政はサービスの提供主体ではなく、サービスの購入主体という立ち位置になり得ると思います。

このことに関連して、世の中の流れは、「所有から利用」という流れがあるということをおさえる必要があります。例えば、車のライドシェアなどがありますが、もしかしたら公共施設の経営においても、「所有から利用へ」という目線があってもいいのではないかと思います。そういった意味では、必ずしも施設が公的なものである必要はなく、例えば、「民間施設を利用して行政が公共サービスを提供する」ということも考えられます。公営住宅であれば、民間住宅の借り上げという形で、一定水準の所得の方々に公営住宅というサービスを提供するというやり方は、実際あるわけです。

過去の当委員会で紹介がありました「認知症カフェ」の取り組みについては、事業の実施場所は、民間事業者であるスターバックスカフェでした。しかし、「認知症カフェ」の取り組みは、公共がマッチングの役割を果たしたということになります。これらのことから、「活動の場は必ずしも公的である必要はない」と意識することが、「所有から利用」への転換のポイントであると思います。

一方で、現在数多くの公共施設がある中で、個別の施設の方向性を問われることがあると

思います。その中で、事務局からの説明にもあったように、最近では「ZEB（ゼブ）」という言葉を使うこともありますが、要するにGX（グリーントランスフォーメーション）といわれる環境配慮への機運が高まっていることにも留意する必要があります。

このことが、公共施設の整備や集約化、あるいは再構築、再編成していく上でのドライビングフォース（駆動力）になると思っています。現在、これだけ公共施設が量的に分散した状況ではCO₂を削減できないので、ある程度の施設総量の縮減と集約化は求められています。また、古い施設をそのまま利用していれば、当然のことながらCO₂を多く排出しますので、できるだけ早い段階で、できるだけ新しい施設に転換し、環境負荷軽減に貢献していくことが求められます。そのため、「脱炭素」を戦略的に利用しようというのであれば、公共施設を再編成していくための一つのキーワードにするとよいのではないかと考えております。

それからもう一つ、先ほどPFIとPPPの話をしました。公共施設を保有しているのであれば、そこから何らかの収益を生み出すということはあってしかるべきだと思います。私はよく授業で「公益と収益は決して矛盾はしない」ということを話します。公共施設の中にレストランを入れて、収益事業を組み込む事例はたくさんあります。また、公園においてPFI等を活用し、公園内の施設の収益事業により、公園全体のメンテナンスを行うということも考えられます。そういった意味では、「所有から利用へ」の転換や、公益と収益の整合性も踏まえて、少し柔軟な発想をもって事業を運営していく必要があると思います。

最後にもう一つ、多機能化のことについてですが、これも柔軟な発想をもって考えると、必ずしも今多機能化するのではなく、将来にわたる多機能化を視野に入れていくことも見えてきます。仮に「現時点では子どもの数が増加傾向にある」という背景があったとすれば、公共施設の整備にあたっては、子どもの成長段階にあわせて、保育園を整備し、次に小学校の整備、さらに中学校の整備、といった段階を踏むことが想定されます。

しかし、いずれ子どもたちは大きくなりますので、徐々に保育園や学校に余剰空間が出てきます。それを考えると、子どもが少なくなっているにもかかわらず、30年後に今ある学校が本当に学校であり続けられるのかという議論になります。こういったことを踏まえると、市役所もそうですが、パーティションを変えればほかの施設になりますので、初めから将来の用途転換を見据えた形で施設を整備していくことが重要となります。ただ、これは「言うは易し、行うは難し」で、用途転換する際には所管が変わることも考えられますので、将来的なことを視野に入れるためには、施設を一元的に維持管理していくということが必要であるということです。

■山本専門委員

- 乳幼児の医療費助成や幼児教育・保育の無償化の制度は、国や自治体
がその負担をすることで運用できている。町田市では、公会計情報に
より、こうした事業に要するコストと収入の関係を透明性の高いデー
タとして対外的に示すことができる。事業運営における負担割合等の
検討の際は、公会計情報のデータを活用し、議会や市民と民主的に議
論していくことが重要である。
- ゼロカーボンシティを目指すためには、CO₂排出量の削減効果をコ
スト換算し、排出量削減の計画に対する達成状況を、会計的な視点に
立って評価することが有効である。また、目標の達成度合いや排出量
を金額換算した削減額等として示し、市民の方々へPRすることで、
環境配慮行動を促していくことも有効である。
- 公共施設ファシリティマネジメントにあたっては、これまでの民間事
業者等との連携事業を踏まえていくと、新たな財源確保策として、民
間事業者等からの寄附金を活用することも視野に入れていく必要があ
る。

先ほどの市長のコメントにつきまして、町田市が得意とされている公会計に寄せて考
えてみたいと思います。市長がおっしゃったことに関連することとして、東京都の場合、ある
いは23区の場合は、乳幼児の医療費無償化がなされています。これは保護者の負担がゼロ
になるということですが、佐藤先生のコメントそのものになります。ほかの自治体に比べ
てその部分を誰が負担しているかという、それは自治体が一部負担しているということ
になるわけです。

これは、佐藤先生の所掌にもなりますが、私は時々、都内23区を担当している医師とお
話しすると、医者の本音としては「あれは過剰である」とはっきり言う人が多いです。要
するに、明らかに不要または過剰な受診があるとしても、それを断るわけにはいかない
ので、病気として治療しているそうです。このことから、結果的に、国民全体としての医療費水準
が少しオーバーになることと、それぞれ自治体の財政負担によって無償化がなされてい
ることになります。

これは、同じく保育料においても全国的に起こっていることです。保育料は決まった金額を上限とせざるを得ないため、結局その残りの分は、国からのお金や自治体の持ち出しにより運営しています。実際にどれぐらい持ち出しているかというのは、議会ではあまり多くの議論は残念ながらなされていないようですが、ある区で私は昔算定したことがあります。また、町田市のような公会計情報を活用すれば、例えば保育に係る費用が全体で100とした場合、そのうち保護者負担となる保育料が30だとすると、残りの70は国や自治体が負担していることが見えることとなります。その結果として、幼児教育・保育の無償化という背景には、国や自治体はその負担をすることで運用できていることが分かるようになります。

先程ありました「学校教育におけるクラブ活動」に係るコストについても、計算することは可能です。そして、その経費負担においては、おそらくは世帯の所得水準に応じて、特定の人には従来どおり無償に、一定水準以上の所得がある人にはご負担いただくということになるのではないかと思います。

透明性の高いデータを示すことができるのが公会計の強みと言えますので、それを踏まえ、現状のコストと将来発生するコストとを対比して考えることや、負担の割合や対象の整理、あるいは国や都の補助金の活用について整理することを、議会や市民の方とともに民主的に議論していくと、良い着地点が見いだせるのではないかと思います。

公共施設の目指す姿における行政が担う役割ということですが、これは結局、行政としてどこまで公共施設に対して踏み込むかということだと思います。例えば、本当の意味でゼロカーボンシティを目指すということであれば、施設の多面的評価の一環として、CO₂排出量に係る単位当たりコストを算出し、計画に対してどれぐらい進んでいるかを、会計的視点に立って評価してみることも有効ではないかと思います。そうすると、排出量削減が計画どおり進んだ場合には、負債がゼロに近づくこととなります。こうした取り組みは、ゼロカーボンの達成度合いや、環境負債の削減額等として示し、市民の方々へ積極的にPRすることで、環境配慮行動を促してもいいのではないかと思います。

また、先ほどの学校教育におけるクラブ活動の議論や、まちだ〇ごと大作戦の中で民間企業との協働事業があったことも踏まえると、こういったことこそ、様々な民間事業者からのご寄附をいただいて、寄附金を使った公共施設への財源確保ということも視野に入れていく必要があるかと思います。

■岡本専門委員

- 行政においても、サービスのコンセプトを企画することが重要である。例えば、マクドナルドは昔、SQC（スマイル、クイックリー、クレンリネス）という測定可能で機能的な基本コンセプトを掲げ人々の共感を得ていた。しかし今、スターバックスは「サードプレイス（第3の場所）」という、測定できない情緒的な価値をコンセプトとして人々の共感を得ている。公共施設のファシリティマネジメントにおいても、こうした変化を踏まえて、人々の共感を呼ぶコンセプトを企画していくことが、行政の担う役割の一つである。
- ネットヨタ神戸の事例を見てみると、現場をよく知っている店長が、店舗を活用した事業やイベントを企画することで、顧客とのきめ細かい関係を構築することができている。こうしたことからわかるとおり、企画することと並行して、顧客や地域コミュニティとの関係を構築していくことは、これからの行政の役割の一つである。
- もう一つ重要なことは、現場の職員が自分達で考えて企画・立案していくための教育である。サービスの提供に求められる様々な要素を、現場の観察に基づき深く考えることで、顧客の価値をつくっていく。公共施設ファシリティマネジメントにおいても、そのような取り組みが求められている。

資料1-1のスライドには、ファシリティマネジメント協会の定義がありました。ファシリティマネジメントとは、「企業、団体等が組織活動のために、施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」とのことです。

そうすると、行政が担う役割は、やっぱり企画が重要だろうと思うのです。例えば、商品やサービスに関する顧客の価値について考えると、従来の価値というのは機能的な価値になります。そのため、その価値は時間で測れるとか、空間で測れるとか、測定可能な価値ということになります。

しかし、一般的にこれからの顧客の価値は、これまでの価値とはかなり違ってくるといわれています。それは、情緒的な価値と言ったらいいのでしょうか。つまり、一人ひとりの重要性が、個人によって異なるのです。だから、客観的に測定することはなかなか難しいとい

うことになりませんが、そういったことの比重が上がってきていると認識しています。

例えば、マクドナルドが昔に掲げていた基本コンセプトは、SQCという、つまりは、スマイル、クイックリー、クレンリネスということでした。社員に笑顔があって、商品提供が速く、店内が清潔だということです。これは非常に分かりやすいコンセプトであると思います。

ところが、スターバックスのコンセプトは「サードプレイス」という、第3の場所と言われるものになります。何だかよく分かりにくいというか、家でもなければ、勤め先でもないという、だから第3の場所ということです。もともとはそのような場所のことを、ザ・グレート・グッド・プレイスといいまして、街の中で誰にでも懐かしかった気分のいい場所とか、すばらしい素敵なお店と訳していたのですが、スターバックスは、そうした空間を「サードプレイス」というコンセプトにしていたわけです。

マクドナルドとスターバックスの時代を比べると、会社のコンセプトが、機能的な価値から情緒的な価値に大きく変わってきていることがわかります。そして、公共施設のファシリティマネジメントにおいても、こうした人々の共感を呼ぶコンセプトの部分に企画していくことが、行政の担う役割の一つだろうと思うわけです。

例えば、ユーザーが利用して感じたことを評価する品質のことを知覚品質といいます。時計、車、文具等の様々な有形製品の場合だと、知覚品質の基本は、その性能がまず第一ということになります。それから次に、特徴や信頼性、つまり、同じ機能や便益がいつでも得られるかどうかということ。あとは、耐久性、サービス性、見た目、また、製品によっては、多少はネーミングの要素等もありますが、有形製品は大体このようなところですね。

一方で、無形商品としてのサービスの要素となると、これは結構たくさんになります。まず、タンジブルという、視覚的な要素があります。例えば、我々はレストランを選ぶときに、外から見た印象や、中を見た雰囲気など、見た目からおいしそうだとか、あるいは自分が過去に行ったレストランと比較してよさそうだとか、ある程度想像するわけです。したがって、サービスだからといっても、見た目というものは実体的な要素ですから、非常に重要な要素となります。

それから、正確さや専門能力に加えて、反応のよさ、共感性、約束を守る、頼りになる度合いなどの要素もあります。これらは信頼性とはちょっと違って言葉にすることが難しいのですが、要するに、お客様が何か困っているときに、柔軟に対応してくれるかどうかということでもあります。これに加えて、礼儀という要素もあります。礼儀というのは、実は非常に範囲が広くて、丁寧な対応の他にもいろいろなものが含まれます。さらには、安全性や一

一般的なコミュニケーション能力、お客様の理解度など、サービスの品質には、そういう様々な要素が入ってくるわけです。

サービスというものは、こういう様々な要素を、最初の段階で構築していくわけです。それはつまり、顧客にとっての価値ということになるのですから、サービスは、こういう様々な要素をつくるのが仕事になっていくということでもあります。つまり、顧客のニーズが機能性だけであったとしたら、どこでも同じものをつくっていけばよいのですが、何らかの価値ということになると、ある程度、独特なものになっていくということです。その独特なものをつくるには、その価値の構成要素を深く考えていく必要があるということでもあります。

例えば、先ほどのスターバックスの例でいうと、価値の構成要素は5つあるということになります。何かといいますと、まずは、メニューです。もう1つは、スタッフの態度、丁寧さとか親切さです。3つ目は、お店の中のインテリアや、音楽を含めた雰囲気です。4つ目は立地、お店がある場所です。5つ目は、視覚的には見えずらいものの、重要な要素となるオペレーションであります。実は、スターバックスのレベルの高さを保証しているのは、直営によるオペレーションなのです。フランチャイズではないわけです。当時のスターバックスの創業者は、アナリストや新聞記者等に、何でフランチャイズでもっと拡大を急がないんだと、さんざん批判されたのですが、今申し上げた、4つの要素を維持していくためには、徹底的な教育に基づく直営のオペレーションがあって、ようやく実現できるという考え方に立って行われているわけです。

そうすると、先ほど、行政が担う役割は企画であると申し上げたわけですが、もう一つは教育ということになります。

ネットトヨタ神戸という車の会社では、お母さんとお子さんに、店舗へ遊びに来てもらうことを行っています。今この会社は、店舗を商品の売り場として考えるのではなく、顧客との関係をつくる場所であるものと捉えています。お母さんは、店舗の2階にあるTSUTAYAで本を読んで遊んでもらう。その間、お子さんは、小さなおもちゃみたいな車に乗ったり、車のメカの組立てみたいなことをやったり、色々なイベントの中で遊ぶわけです。

こういう企画を立てているのは、各ディーラーの店長となります。本部の企画ではなく、店長による企画なのです。結局、企画というのは、現場をよく知っている社員がやるから意味があるわけで、本社のスタッフが立案したものを現場でやるとなると、現場の社員が自分達で考えなくなってしまいます。現場の社員が自分達で考えるから、例えば、子どもたちに100円ぐらいのお菓子の交換券をあげたり、おみやげを郵送で送ってあげたりという、きめ細かい関わりによって、顧客との関係を構築することができるのです。

そうすると、子どもたちは、そんなものをもらったことがないから、喜んで来るということになります。そして、子どもたちがやがて大人になって、車や車に相当するものをお買いになるときには、既に関係づくりやコミュニティが形成されている、というようなことを想定してやっているわけです。

こうした事例からは、企画と並行して、顧客や地域コミュニティとの関係をしっかりと構築していくということも、これからの行政の役割の一つなのではないかと思うわけであり
ます。

■石阪市長

- 中高生などの子どもたちには、何か目的のある施設のようなものではなく、安心して友達と過ごせることができるような場所が欲しいというニーズがある。情緒的価値の比重が高まっていくなかにおいては、懐かしさ・心地よさが得られる時間や、空間を親しい仲間と過ごせる居場所など、つまり、特定の目的を持たないこと自体が目的となるような場が求められている。
- 公共施設には全部ひさしがあるとか、そこにはベンチだけが置いてあるとか、そういうある種のシンプルなコンセプトのもと、市が公共施設をつくるのではなく、民間企業からシンプルな空間の提供を受ける等の連携の仕方も考えられる。

ここ数年、「若者が市長と語る会」という会議を開催しています。私と中高生で、90分ぐらいの間、意見交換を行うのです。この会議で最近わかったことがあるのですが、実は、子どもたちは、目的のある施設は望んでおらず、ただ居ることができる場所が欲しいということなのです。

特に、女子中学生や女子高校生は、居る場所が欲しいということがはっきりしています。そして、最も大事な要素は、無料だということです。次に、雨が降らないということ。母屋じゃなくても、ひさしがあればいい。ついでにベンチが2つ、3つあって、何だかんだいって追い出されなければ、そこで私たちは過ごしますというわけです。

何をするかという、学校と家の間にそういう場所があれば、そこに座って友達と2時間なり3時間なり、2人とか3人でしゃべって家に帰るのだと答えるわけです。私としては、2時間も3時間もおしゃべりするなんて暇だなあと、つい思ってしまうのですが、つまりは、それこそが彼女たちの目的だということなのです。

彼女たちからすれば、公共施設には何の目的もいらないということです。とにかく、座ればいい。そして、追い出されないとか、危険が及ばないという安心感があって、無料であれば、友達と過ごすことができるということです。だから、図書館の勉強スペースがあるわけです。武蔵野市の武蔵野プレイスでは、利用料を取るのですけれども、図書館は取らないわけですから、そういうところが欲しいということなのです。

私は、そこで気がついたのです。どうも市役所は、施設を建てるにあたっては、何らかの目的を必ず持たせるわけです。市議会への説明のときに、「目的はありません」という説明はできませんから。何のためなのかとか、対象は誰なのかとか、とにかくいろいろなことを聞かれますので、必ずその説明をするのですけれども、もしかすると本当は、目的がなくてスペースだけがあればいいのかなと思ったわけです。

つまり、それ自体が目的というか、特定の目的を持たないこと自体が目的というか、先ほど岡本先生からも、情緒的価値の比重が高まっているというお話をいただきましたので、もしかすると、そういうことなのかなと思ったわけであります。懐かしいとか、気分がよいとか、そういった時間や空間を、親しい仲間と過ごせる場が求められているのかなと思いました。

ここで、我田引水になるわけですが、実は、2020年に開園した町田薬師池公園四季彩の杜西園のコンセプトがこれなのです。とにかく、この場所で気分よく薬師の時間を過ごしてください、というコンセプトなのです。何をするとか、どうするではなくて、そこで過ごしてくださいというのをコンセプトとして、施設の計画をつくったものになります。

だから今後は、先ほど公共施設の複合化や多機能化等と言いましたが、市の施設には全部ひさしがあるとか、そこにベンチだけ置いてあるとか、そういうある種のシンプルな空間でもいいかなということも考えられるわけであります。そういうコンセプトのもとで、市が何か施設をつくるのではなく、民間企業にシンプルな空間の提供をお願いするとか、スペースだけをつくっておいてもらうなどという連携の仕方も考えられるのではないかと思った次第です。

論点3

論点3

- ファシリティマネジメントにおける民間事業者との連携のあり方とは？



■佐藤専門委員

- 公共施設は、固有の目的を必ずしも持つ必要はない。例えば、公園に遊具が無くても、子どもは自ら遊びを展開するものである。施設の利用の仕方というのは多様であり、最終的にその利用の価値を見出すのは顧客自身になるということである。
- 施設予約システムによる情報の一元化で蓄積したデータベースは、組織の中で利活用につなげていくことが大切である。さらには、こうした情報に基づいて、施設の複合化・多機能化を図ることにつなげる仕組みも必要である。
- 民間事業者との連携によって、行政側にノウハウが蓄積されず、マネジメントができなくなるということがないように、一部に直営施設を残すことで、行政側にノウハウをキープしていくという方法が考えられる。
- 行政と民間企業の連携は、いわゆる業務委託契約ベースでの連携だけではなく、一定期間における民間事業者への職員派遣や、逆に、民間ノウハウを行政が吸収するための民間事業者からの社員派遣など、人事交流を推進していくことが必要である。

先程の石坂市長のコメントの続きから始めさせてください。例えば、公園に行くと必ずブランコ等の遊具がありますが、はたして本当に必要なのかと思うわけです。なぜかという、公園だから遊具がなくてはけないというのは、まさに、施設が固有の目的を持つということだからです。しかしながら、子どもは何をやっても遊ぶわけでありまして、広いところがあれば、遊具が無くても走り回るだけで十分なのです。あとは、ベンチがあれば、確かに、友達とおしゃべりができるということになるわけですから、そういった意味で、ユーザーが価値を発見するという発想もあっていいのではないかと思います。

最近、公的不動産については、民間事業者からの活用提案を受付ける取り組みをしている自治体が増えていますが、これとは別に、ユーザーの側から「こんな使い方ができるんだよね」という提案があってもいいのかもしれない。それを私たちは、利用者の満足度調査のような形で把握するのもかもしれませんが、要するに、施設の利用の仕方というのは多様であり、最終的にその利用の価値を見出すのは顧客自身になるのではないかと思います。

さて、3つ目の論点で示されております民間事業者との連携のあり方ということですが、民間事業者との連携を考える前に、行政の中での連携をまず考えなければいけないということがあります。ファシリティマネジメントの一元化についていえば、新たにマネジメント部門の推進体制を再構築するという話が事務局の説明にありましたが、ややもすれば、施設予約の受付一つを取って見ても、その受付窓口がばらばらだったりすることがよくあります。町田市は、たしか施設予約システムを導入して、予約業務の一元化を進めていると思いますが、今度は、一元化して蓄積したデータベースを、組織の中で利活用につなげていくことも大切です。さらには、こうした情報に基づいて、施設の複合化・多機能化を図ることにつなげる仕組みも必要ではないかと思えます。

くどいようですが、先ほど、顧客自身が価値を発見するのではないかと言いましたけれども、ユーザー目線はやっぱりとても大事です。例えばですが、公園と体育館はどちらも人々が運動する場所という点で、実は同じなのです。別に、全ての方がオリンピックを目指して運動しているわけではありません。健康のために運動をしているわけです。そのような目線に立てば、公園で歩くことも、体育館でスポーツをやることも、どちらも同じことではないかという議論になるのではないのでしょうか。サービスを提供する側は、公園はあくまでも自然であり、体育館はスポーツであるという、全く違うコンセプトで考えようと思いますが、そうした考え方は、必ずしもユーザーの目線に立っていないのではないかと思うわけです。

本題に戻りまして、民間事業者との連携について言及させていただきます。例えば、施設運営管理の民間委託を進めると、行政側にノウハウが蓄積せず、いつの間にか、施設のマネジメントについて行政が何も知らないという状況が起きるのではないかと、という話がよく出てきます。

一つのやり方としましては、たしか、立川市は中央図書館を直営のままにして、その他の館は全て指定管理者に委託したのですが、このように一部に直営施設を残しておいて、そこで行政側にノウハウをキープするという方法が考えられます。

もう一つは、私が最近思っているのですが、施設運営管理を委託した民間事業者に、市の職員を派遣して現場を知ってもらうという方法です。その逆もあってしかるべきであります。民間事業者にノウハウがあるのであれば、市で契約職員のような形で雇用し、行政の中にノウハウを伝えてもらう。例えば、技術系の職員が不足していると思いますので、そういう職種の方々はむしろ民間から派遣してもらったり、任期付で採用したりするという余地もあるのかなと思います。

つまり、何を言っているかということ、行政と民間の連携というのは、いわゆる業務委託契

約ベースの連携だけではなく、人事交流という形の連携もあり得べし、ということでありませぬ。世の中は、公共と民間の垣根がだんだん下がり始めていると思ひます。私の勤務する大学の学生も、霞が関で国家公務員に就職したあと、民間に転職するというケースが増えています。雇用が流動化している現状を踏まえますと、行政だから行政の中にとどまり続けるということではなく、もちろん辞めろという意味ではありませんが、民間事業者に一定期間派遣して、職員に現場を知ってもらってもいいし、逆に民間にあるノウハウを行政が吸収するために民間事業者から派遣してもらおうという人事交流がもっとあっていいと思ひますし、そういう形での連携をこれから進めていくべきものではないかと思ひております。

■山本専門委員

- 算出根拠が正しければ、町田市の公共施設の面積は、居住用の建物等を除けば、総ボリュームのうち市が約1割を占めている。そういう意味では、町田市の公共施設マネジメントが、町田市全体の公共空間においてかなりのインパクトがあることは事実である。そのため、市の政策・施策や事業等の取り組みを強調し、全体的なコンセプトの下で市内事業所や民間事業者等と共にまちづくりを進めていくことができると思われる。
- 今後の公共施設ファシリティマネジメントにおいては、市の公共施設と、郵便局の建物や機能との協働的な取り組みが考えられる。郵便局は、地方の過疎地においても、ユニバーサルサービスとして局を維持しなくてはならないため、市役所の行政手続き等の何らかの機能を担っていただくことで、双方にメリットが生じるのではないかと。
- 公共施設ファシリティマネジメントにおける民間事業者との連携においては、民間事業者を適切にモニタリングし、場合によっては、事業者に対しする適正な指導により、推進していくことが必要である。また、民間企業との包括的な委託契約を行う上では、市内事業者の受注機会の確保や育成にも目を配りながら、考え方を整理して丁寧に進めていく必要がある。

民間事業者との連携の話の前に、少し言い忘れたことがあるのでそちらから述べさせていただきます。以前、事務局に町田市全域の中における公共施設の面積の割合を調べていただきましたところ、その計算が正しければという前提にはなりますが、町田市の公共施設の面積というのは、居住用の建物等を除けば、総ボリュームのうち市が約1割ぐらいを占めているということがわかりました。

そういう意味では、町田市の公共施設マネジメントが、町田市全体の公共空間においてリーダーになるかどうかは別にして、かなりのインパクトがあることは事実ということになります。

つまり、市の政策・施策や事業等の取り組みを強調して、全体的なコンセプトの下で、市内事業所や民間事業者等と共にまちづくりを進めていくのであるとか、さきほど石阪市長が

おっしゃったような、ちょっとした自由空間を民間事業者等につくってもらおうとか、そういう協定をしていくことができれば、これは非常にインパクトがあるのではないかということです。実際、マンションや大規模事業者等の建築の際には、市が色々な規制等で事業者を誘導する方法もあるわけですので、こうした取り組みは可能だろうと思っております。

そこで一つ提案したい私のアイデアがあります。先日のニュースでも、郵便局はコロナ禍で大変だと報道されておりましたが、郵便局自体は、地方の過疎地においてもユニバーサルサービスとして局を維持しなくてはいけないため、実は、建物の統廃合がなかなかできません。ですから、市の公共施設と郵便局の建物や機能との協働的な取り組みが考えられるのです。例えば、市役所の行政手続き等の何らかの機能を、郵便局に担っていただく。当然、若干の対価は支払うということをして、トータル的にはお互いに結構いい関係になり得るのではないかという気がしています。公共施設の多機能化・複合化ということ、これはぜひお考えいただきたいと思っております。

あとは、資料中にもPFI事業の推進の話がありますが、これは、モニタリングをどのように行うかという話があります。PFI事業は、結果的にかなりの長期間の契約になりますから、行政による評価や管理監督といったことが大切になるわけです。

いつときイギリスは、PFI事業に関して非常に先進国でありましたが、土地柄、PFI事業をやらないようにする方針を立てた時期もあります。こうした状況も加味すると、かなり慎重にやるべきではないかと思えます。日本では、最初の評価において、かなりアバウトな計算をする傾向がありますので、これはぜひ、PFI事業をはじめとした民間事業者との連携においては、途中の段階のモニタリングをしっかりとさせていただき、場合によっては、事業者に対する適正な指導を実施しながら推進していく、というようなことも必要だろうと思っております。

特に、建物の包括的な維持管理体制をこれから導入するという方針を示されていますが、一番心配するのは、一応資料2-2にも非常に丁寧に記載されておりますとおり、市内事業者との関係ということがあります。市内事業者は、非常に地元密着的でありますから、例えば、管理施設等にいち早く到達できるというメリットがあります。あるいは、市内事業者の育成という観点でも、連携していくということは非常にいい考え方であると思うわけです。

しかし、どこかの自治体でやっているような包括的な委託契約をするとなると、市内事業者の受注機会の確保や育成ができるかどうかという問題も同時に出てまいります。一般競争入札等をやっても、結局、市外大手の事業者が落札するということにもなりかねませんので、包括的な委託といいましても、このようなことを踏まえて考え方を整理し、丁寧に進め

ていただくといいのではないかと思いました。

■岡本専門委員

- 人と人との交流の段階を細かくみていくと、今多くの人たちには、目的に向けた活動を行うような公共空間よりも、目的を持たない世間話や雑談を交わすような、社交レベルで暇つぶしができる公共空間が求められている。
- 民間企業においては、ユーザーの行動をよく観察し、鋭い洞察によりニーズの本質を捉え、工夫していくことが、新しい商品やサービスの開発につながっている。公共施設のファシリティマネジメントにおいても、単に調査会社へ委託するのではなく、このような考え方にもとづいて職員自らが現場レベルで取り組んでいくことが重要である。
- そのためには、職員が実際に現場に出向いて、顧客の行動を観察することから始める必要がある。そういう観察型の調査分析の中から、何かを変え、工夫していくという企画・立案の働き方の実践が生まれ、顧客に求められるサービスの開発や価値の創造につながるのである。

先ほどの話に少し関連しますが、人と人が交流するうえでは、私たちは交流の段階を5つに分けているということがあります。

まず1つ目は、お互いに全くコミュニケーションを取らない状態を「自閉」と呼んでいます。電車の中がそういう状態です。最近では、もっと「自閉」しなさいと言うぐらい、みんなマスクしてそっぽを向いているわけです。

それから2つ目は、軽く会釈をしたり、こんにちとは挨拶を交わす「儀礼」です。さきほど、山本先生のお話の中で、郵便局が出てきましたが、アメリカの田舎町では、郵便局で知り合い同士が集まったりして、郵便局が社交場になっていたということがあります。そのため、思い出の場所は郵便局であることが多いのです。そういうところは、社交までいかないけれども、儀礼という、割とマナーとかエチケットがあるコミュニケーションの段階となります。

そして3つ目は「社交」で、パスタタイムと呼んでいるのですが、世間話をしたり雑談するレベルの交流です。これは、人間にとって非常にストレスを開放したり、リラックスできる場となります。

それから4つ目が、「活動」、アクティビティです。これはさっき石阪市長がお話されていた、女子中高生の「目的は嫌だ」という話とは逆になり、「活動」というのは目的があるものになります。つまり、先ほどの女子中高生からすると、活動の空間は要らないということを行っているのだと思います。

最後の一つが「親密」です。英訳ではインティマシーといますが、もちろん恋人同士だったらそうですが、友達同士でも非常に親しさを感じることはある。何か同じことを一緒にやって成功したとか、そのようなときに感じる交流です。

人と人の交流の段階をこのように分けると、今多くの人たちには、まさに、「活動」でできる目的がある公共空間よりも、目的を持たない「社交」の空間が求められていると言えると思います。「社交」といっても、積極的に人と人が交流するということではなく、パスタイムのイメージです。つまり、暇潰しができる空間が求められているのではないのでしょうか。

また、先ほどの佐藤先生のお話と関連しますが、スポーツ関連の商品開発でアディダスがやっていた間違いのエピソードがあります。アディダスという会社は、当時は社員にアスリート出身の方しかいなかったのです。だから、スポーツは記録をつくるとか、試合に勝つとか、ユーザーはそういうことを目的にスポーツをやっているものと想定していたわけです。

ところが、当時の副社長が「どうもヨガをやっている人がいるけれども、あれはスポーツなのだろうか。」ということの問題提起したわけです。この副社長が何を感じていたかという、毎日車で出勤するときに、ジョギングをしている人たちを見かける中で、その人たちは明らかにアスリートではない、つまり、記録をつくるとか、試合に勝つという目的で走っているわけではなく、全く違う目的で走っているのではないか、ということを考えるわけです。そして、その分野に自分たちは進出できていない、ということを感じるわけです。

つまり、おしゃれとか楽しさとか、単に気分がいいということでスポーツをする人たち、記録や勝敗には関係のないところでスポーツを楽しむ人たち、といった具合に、ユーザーの行動をよく観察し、鋭い洞察によりニーズの本質を捉え、工夫していくことが、公共施設のファシリティマネジメントにおいても必要になっていくということだと思います。

特に、民間事業者との連携ということになると、日々そういうことを考えながら、あるいは観察しながら、変革していくことが必要になってくるのではないのでしょうか。

最近、「インサイト」であるとか「センスメイキング」と呼んでいるニーズ調査手法があります。これは、調査会社に委託して顧客ニーズを調査するのではなく、社員が店舗や現場等でお客さんの行動を実際に観察して、本質的なニーズの発見につなげていく方法を取ります。例えば、松下電器では、釣り人たちの観察調査をしていたら、手元だけを光らせるラ

イトが求められているという発見につながり、商品を開発したという話がありました。

結局のところ、しょっちゅう現場に出向いているとか、顧客の行動を観察しているとか、そういうことの中から何かを変えていく、あるいは工夫していくということが必要になるのだと思います。そして、こうした働き方の実践、観察型の調査結果と分析、そして、それに基づく企画・立案など、これらを組み合わせていくことが、顧客に求められるサービスの開発や価値の創造につながるのだと思います。

■石阪市長

- 町田市の新しい行政経営改革のベースにある考え方では、市役所がプラットフォーム(※)になろうという言い方をしている。職員一人ひとりがプラットフォームになるための一番のポイントは、どこにどういうニーズがあって、どのようにマッチングができるかということ、行政が事業計画を策定する前の段階でしっかりと調べることである。
- 調べるということは、いろいろな人からたくさん話を聞いて、市民の具体的な声をもとにニーズを把握していくということである。市の職員がプラットフォームとなるためには、こうした調べ方を実践していくことが必要である。
- 指定管理者との連携では、指定管理者のトップから話を聞くというだけでは、利用者のニーズを把握することはできない。本当の連携は、指定管理者のやっている仕事を、職員が現場に見に行くところから始まる。この考え方は、市民や地域団体の方々との関係でも同じであり、そういった関わり方が、本当の意味における連携になる。

(※) 市民・地域団体・事業者等が主体的に活動するための土台となる環境（プラットフォーム）や、組織・人・アイデア等の様々なつながりをつくる役割を担う機関やその人材のこと。

私どもの新しい行政経営改革のベースにある考え方では、市役所がプラットフォームになろうという言い方をしています。それは、大きな括りでは官民連携ということになるのですが、基本となるのは、行政が市民に何らかの場を提供するということです。

この場というのは、公共の空間であったり、公共施設であったりと、市役所が持っているいろいろな場所や建物等になります。我々は、市民のみなさんに提供できる場をたくさん持っていますので、そこを使うのは市民なり、地域団体なり、民間企業のみなさんだという考え方です。

「まちだ未来づくりプラン2040」にある経営基本方針においても、職員一人ひとりがプラットフォームになろうということを掲げています。ここで一番のポイントになるの

は、どこにどういうニーズがあって、どのようにマッチングができるか、ということを行行政が事業計画を策定する前の段階でしっかりと調べることではないかと思っています。

調べるということは、先ほどの女子中高生が求める居場所の話や、岡本先生のおっしゃった釣り人が求めるライトのお話等のように、いろいろな人からたくさん話を聞いて、市民の具体的な声をもとにニーズを把握していくということです。市の職員がプラットフォームとなるためには、こうした調べ方を実践していくことが必要ではないかと考えています。

指定管理者との連携では、指定管理者のトップから話を聞くというだけでは、やっぱり利用者のニーズを把握することはできません。指定管理者のやっている仕事を、職員が現場に見に行くところから入らないと、本当の連携にはならないのではないかと思います。

また、民間事業者が何をしたいかということについても、しっかりと調査するとか、あるいは、まずはその会社に職員を派遣するなど、もう少し、事業者側に寄っていった方がいいのではないかと考えています。

「寄っていく」というのは変な言い方ですけども、私としては、職員がその会社の空気を吸ってくる、あるいは、空気感を感じ取ってくるということが大切なのではないかと思います。そういうことを3ヵ月くらいかけてやりますと、その会社の人間がどのように物事を考えているか、ということが分かるようになってくる。たぶん、そういうところまでいかないと、民間企業との連携はうまくいかないのではないかと思います。

こういうことは、プレゼンテーションの書類ではわからないし、説明の上手下手の問題でもありません。その会社で働いている人たちが何にこだわっているかというところを、我々行政としては、肌感覚でしっかりと把握していくということです。これは、市民や地域団体の方々との関係でも同じです。そういった関わり方が、本当の意味における連携になるのではないかと思っています。

2022年第1回町田市行政経営監理委員会報告書

発 行 者 町田市
〒194-8520
町田市森野 2-2-22
042-722-3111
発 行 年 月 2022年10月
編 集 政策経営部経営改革室