



2022年第1回 町田市行政経営監理委員会報告書

町田市では、行政経営改革を着実に推進していくことを目的とし、外部の有識者である専門委員や市長・副市長等で構成する町田市行政経営監理委員会を設けています。

2022年度第1回町田市行政経営監理委員会のテーマは、「未来に向けた公共施設のファシリティマネジメント ～ 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～」とし、これからの公共施設のマネジメントのあり方について、専門委員等から提言・提案をいただきました。



2022年10月 町田市役所 政策経営部 経営改革室

目次

委員会開催概要	- 5 -
専門委員紹介	- 6 -
石阪市長挨拶	- 7 -
資料表紙	- 8 -
資料目次	- 9 -
1-1 はじめに	- 11 -
1-2 公共施設を取り巻く環境変化と目指す姿	- 13 -
1-3 ファシリティマネジメントの実践に向けたアプローチ	- 15 -
1-4 市の人口・財政の変化	- 16 -
1-5 市の公共施設に係る老朽化及び経費の状況	- 17 -
1-6 市における環境配慮行動に関する取り組み	- 18 -
1-7 市の主な公共施設の利用者数と地域活動数	- 19 -
1-8 市の公共施設管理の事務に関する業務量	- 20 -
1-9 市の公共施設に係る組織体制	- 21 -
1-10 公共施設に係る懸念事項と経営課題	- 22 -
1-11 公共施設に関連した強みとなる取り組み事例	- 23 -
■財務部長による第1部資料の補足説明	- 26 -
■総務部長による第1部資料の補足説明	- 28 -
■政策経営部長による第1部資料の補足説明	- 30 -
第2部 公共施設における今後の経営課題	- 33 -
2-1 経営課題を踏まえた今後の経営戦略	- 34 -
2-2 経営戦略に基づく主な取り組み	- 35 -
2-3 持続可能なファシリティマネジメントの推進	- 39 -
■赤塚副市長による第2部資料の補足説明	- 41 -
■榎本副市長による第2部資料の補足説明	- 44 -
論点1	- 47 -
■佐藤専門委員	- 48 -
■山本専門委員	- 52 -
■岡本専門委員	- 55 -
■石阪市長	- 58 -
論点2	- 61 -
■佐藤専門委員	- 62 -
■山本専門委員	- 65 -
■岡本専門委員	- 67 -
■石阪市長	- 71 -
論点3	- 73 -
■佐藤専門委員	- 74 -
■山本専門委員	- 77 -
■岡本専門委員	- 80 -
■石阪市長	- 83 -

委員会開催概要

- 1 日 時：2022年7月28日（木）9時00分～11時30分
- 2 会 場：町田市庁舎3階会議室
- 3 テーマ：「未来に向けた公共施設のファシリティマネジメント
～ 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～」
- 4 出席者：委員 岡本正耿委員、山本清委員、佐藤主光委員
石阪丈一市長、榎本悦次副市長、赤塚慎一副市長
幹事 神蔵重徳政策経営部長、黒田豊経営改革室長
高橋晃総務部長、井上誠財務部長
- 5 事務局：政策経営部経営改革室
- 6 傍聴者：22名



当日の進行概要 () は本報告書の該当ページ。

- 1 開会の市長挨拶 (p7)
- 2 資料説明
 - ・事務局による第1部資料説明 (p8～p24)
 - ・財務・総務・政策経営部長による第1部資料の補足説明 (p26～p32)
 - ・事務局による第2部資料説明 (p33～p40)
 - ・赤塚副市長による第2部資料の総括 (p41～p43)
 - ・榎本副市長による第2部資料の補足説明 (p44～p46)
- －休憩（5分）－
- 3 専門委員と市長による意見交換
 - ・「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？」に関する、佐藤委員、山本委員、岡本委員、市長のコメント (p47～p60)
 - ・「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？」に関する、佐藤委員、山本委員、岡本委員、市長のコメント (p61～p72)
 - ・「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？」に関する、佐藤委員、山本委員、岡本委員、市長のコメント (p73～p84)
- 4 閉会

専門委員紹介

岡本 正耿（おかもと まさあき） 専門委員

株式会社マーケティングプロモーションセンター（MPC）代表取締役、早稲田大学大学院客員教授、（社）日本能率協会マネジメントスクール専任講師、日本経営品質賞制度検討委員会アドバイザー、経営品質協議会事業委員会副委員長等。

主著は『行政経営改革入門』（共著）（生産性出版、2006年）、『新版経営品質入門』（生産性出版、2007年）、『マーケティング実務入門』（生産性出版、2009年）他



山本 清（やまもと きよし） 専門委員

東京大学名誉教授、鎌倉女子大学学術研究所教授、財務省政策評価懇談会メンバー、総務省の政策評価に関する有識者会議構成員、国土交通省政策評価会委員、国際公会計学会会長、日本地方自治研究学会理事等

主著は『「政府会計」改革のビジョンと戦略』（共編著、中央経済社、2005年）、『アカウントビリティを考える』（NTT出版、2013年）、『地方公営企業の経営・財務戦略』（共編著、中央経済社、2021年）他



佐藤 主光（さとう もとひろ） 専門委員

一橋大学国際・公共政策研究部教授、一橋大学経済学研究科教授、一橋大学社会科学高等研究院医療政策・経済研究センター長。国土交通省政策評価レビュー委員、政府税制調査会委員、財務省財政制度等審議会委員、内閣官房行政官房行政改革推進会議歳出改革ワーキンググループ委員、内閣府規制改革推進会議委員、立川市行財政問題審議会員（副座長）他委員歴任

主著は『地方財政論入門』（新世社、2008年）、地方税改革の経済学（日本経済新聞出版社、2011年）他



石阪市長挨拶

本日は、大変お忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。そして、岡本先生、山本先生、佐藤先生におかれましては、今年度も引き続き専門委員としてご尽力をいただくことになりましたことを、改めて御礼申し上げます。

2022年度第1回のテーマは、「未来に向けた公共施設のファシリティマネジメント～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～」でございます。

今から3年前の2019年になりますが、新型コロナウイルス感染症が流行し始め、その後、国内にも大きな波が到来しました。本日時点の国内の感染状況で考えると、当時はまだまだ大きな波ではなかったものの、非常にインパクトがありました。

そして、コロナ禍というのが、産業資材や食料等のサプライチェーンにも、全世界的な影響を与えるということが分かりました。今は、ロシアによるウクライナ軍事侵攻で、小麦が食べられなくなってしまいます。軍事力の拮抗が、小麦等の食糧を支えているということも分かってきました。そういう意味で、公共施設を取り巻く環境は相当変わってきていると思っております。

また、気候変動の影響によって、気温が40℃を越えたロンドンの状況等もあるとおり、環境問題はかなり厳しくなっております。各都市においては、環境負荷軽減に向けたまちづくりを具体的に進めることが求められており、こうした点も、公共施設の運営においては必要な観点であると認識しています。

今年度は、「町田市公共施設等総合管理計画」を改定する年度になっております。本日は、専門委員の先生方にご助言をいただき、この計画の改定にも役立てていければと思っております。

どうぞよろしく願いいたします。

2022年度第1回町田市行政経営監理委員会

未来に向けた公共施設のファシリティマネジメント ～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～



それでは事務局より、資料を説明いたします。

2022年度第1回町田市行政経営監理委員会のテーマは、「未来に向けた公共施設のファシリティマネジメント ～ 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～」といたしました。

公共施設を取り巻く社会の状況は、コロナ禍を経て大きく変化しております。また、地球環境の持続可能性の観点からは、各都市においても、将来的なゼロカーボンに向けたまちづくりを進めることが求められており、これらの環境変化が、地方行政における公共施設の経営にも大きく影響しています。

このような状況を踏まえ、今後、公共施設が地域社会の中でどのような役割を果たしていくべきか、また、持続可能な行政経営に資する公共施設のマネジメントとはどうあるべきかなどについて、しっかりと考察を深め、取り組みを進めていきたいと考えております

目次

第1部 公共施設における現状と経営課題

1-1	はじめに	4ページ
1-2	公共施設を取り巻く環境変化と目指す姿	5ページ
1-3	ファシリティマネジメントの実践に向けたアプローチ	6ページ
1-4	市の人口・財政の変化	7ページ
1-5	市の公共施設に係る老朽化及び経費の状況	8ページ
1-6	市における環境配慮行動に関する取り組み	9ページ
1-7	市の主な公共施設の利用者数と地域活動数	10ページ
1-8	市の公共施設管理の事務に関する業務量	11ページ
1-9	市の公共施設に係る組織体制	12ページ
1-10	公共施設に係る懸念事項と経営課題	13ページ
1-11	公共施設に関連した強みとなる取り組み事例	14ページ



第2部 公共施設における今後の経営戦略

2-1	経営課題を踏まえた今後の経営戦略	16ページ
2-2	経営戦略に基づく主な取り組み	17ページ
2-3	持続可能なファシリティマネジメントの推進	18ページ

第1部は、「公共施設における現状と経営課題」について、そして第2部は、「公共施設における今後の経営戦略」についてです。

第1部 公共施設における現状と経営課題

2022年度第1回町田市行政経営監視委員会

第1部

公共施設における現状と経営課題



3

○

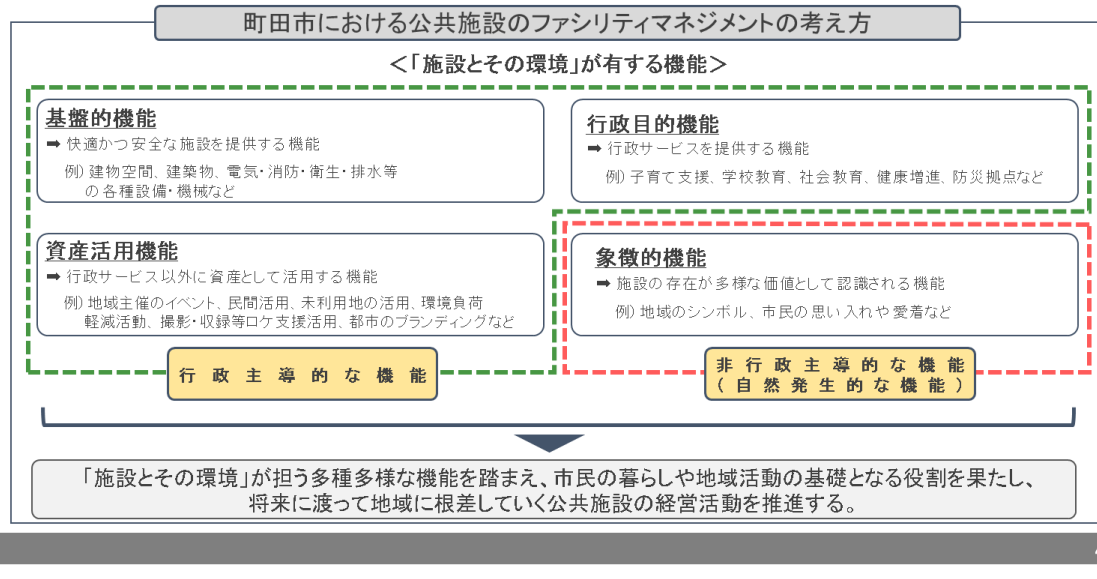
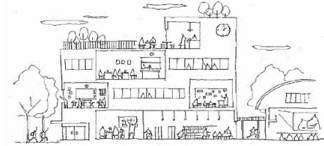
1-1 はじめに

■1-1 はじめに

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」のこと。

※出典：日本ファシリティマネジメント協会公式ホームページ、2018年1月発行『公式ガイド ファシリティマネジメント』



第1部の「公共施設における現状と経営課題」においては、はじめに、「ファシリティマネジメント」という、一般的には、あまりなじみのない言葉を紹介いたします。ここでは、公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会が定める用語の定義を示しています。

それによると、「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」とあります。

町田市では、この定義の「施設とその環境」について、行政が保有する公共施設という側面に着目しました。そして、4つの機能に整理したものが「町田市における公共施設のファシリティマネジメントの考え方」です。

まずは、「基盤的機能」です。ここでは主に、建物が担う基盤的な役割に着目し、例示に示しているような「建物空間、建築物、電気・消防・衛生・排水等の各種設備・機械など」を想定したものとなります。

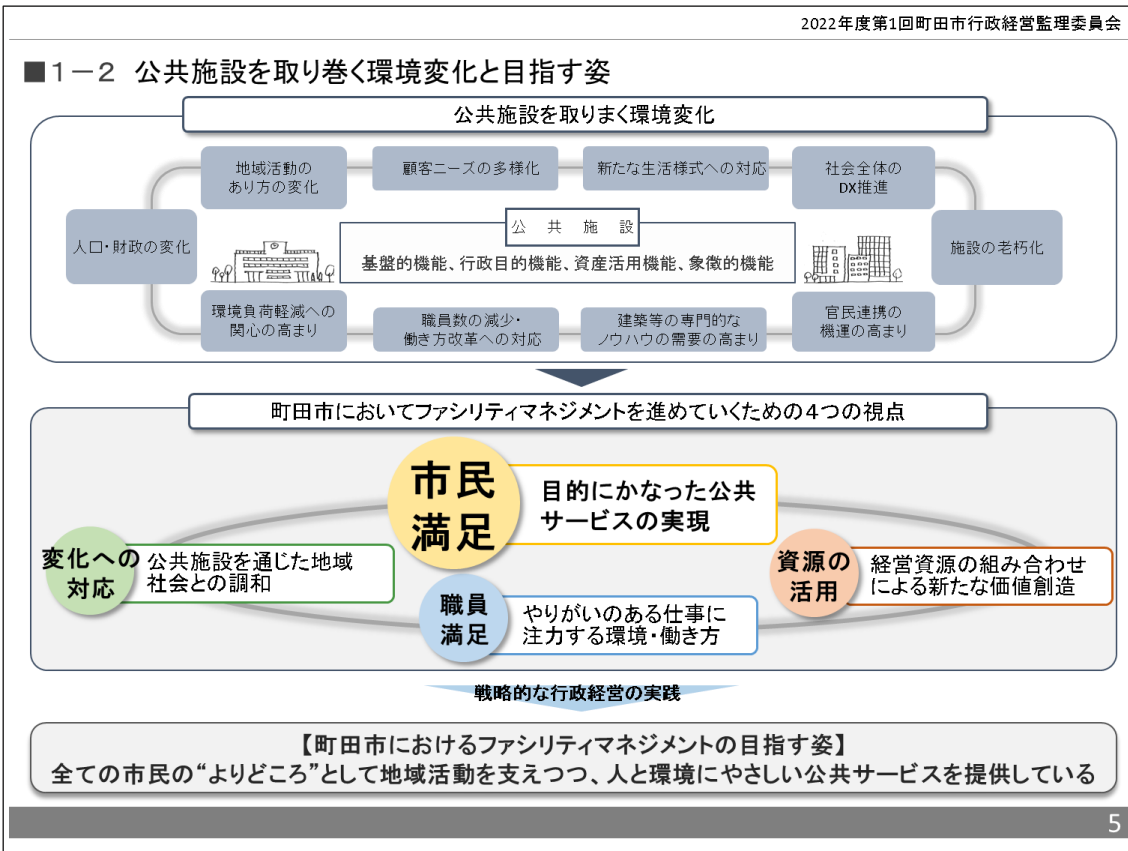
次に、「行政目的機能」です。ここでは、例示のとおり、子育て支援、学校教育、社会教育、健康増進、防災拠点における避難支援など、目的に応じて市民に提供する、様々な行政サービスを想定したものとなります。

次に、「資産活用機能」です。ここでは主に、資産としての活用の可能性に着目し、例示に示しているような「地域主催のイベント、民間活用、未利用地の活用、環境負荷軽減活動、あるいは撮影・収録等ロケ支援活用、さらには都市のブランディングなど」広範な活用を想定したものとなります。

最後に、「象徴的機能」です。前述の3つの機能が、行政による、公共サービスや場所を提供する具体的な機能であることに比べ、この「象徴的機能」は少し抽象度が高くなり、「施設が存在が多様な価値として認識される機能」と示しています。ここで意図するところは、例示にあるとおり、「地域のシンボル」や、公共施設を通じて市民個人が持つ「思い入れ」や「愛着」などを想定したものとなります。

まとめますと、資料の下段に記載しているとおり、「施設とその環境」が担う多種多様な機能を踏まえ、市民の暮らしや地域活動の基礎となる役割を果たし、将来に渡って地域に根差していく公共施設の経営活動を推進する、そうした市の考え方を示しています。

1-2 公共施設を取り巻く環境変化と目指す姿



1-2のスライドは、公共施設を取り巻く環境変化と目指す姿です。

まず、上段には、1-1のスライドで整理した「4つの機能」を備えた公共施設を中央に位置したうえで、それを取りまく環境変化として想定し得るものを、一つ一つ列記しております。

「公共施設」の左右に示す「人口・財政の変化」と「施設の老朽化」は、公共施設における代表的な環境変化となります。

次に、上段中ほどには、「顧客ニーズの多様化」や、コロナ禍を踏まえた「新たな生活様式への対応」に見られる市民の価値観の変化を、そして、上段左右で示す「地域社会におけるコミュニティの希薄化」や「社会全体のDXの推進」への対応といった、環境変化もございます。

また、下段左右で示す「環境負荷軽減への関心の高まり」や「官民連携の機運の高まり」に見られる、社会・経済的な動向の変化、あるいは、下段中ほどで示す「職員数の減少・働き方改革への対応」や、「建築等の専門的なノウハウの需要の高まり」のように、様々な環境変化が生じています。

これらの変化を的確に捉えていくため、中段に、「町田市においてファシリティマネジメントを進めていくための4つの視点」をまとめました。

中央上段には、目的にかなった公共サービスを実現していくという、最も大切な視点を「市民満足」という言葉で表しています。ここに記載の「目的にかなった」という文言には、「利用目的」に限らず、市民の方の「やってみたい」という、「思い」や「愛着」の拠り所となることもイメージに含めております。

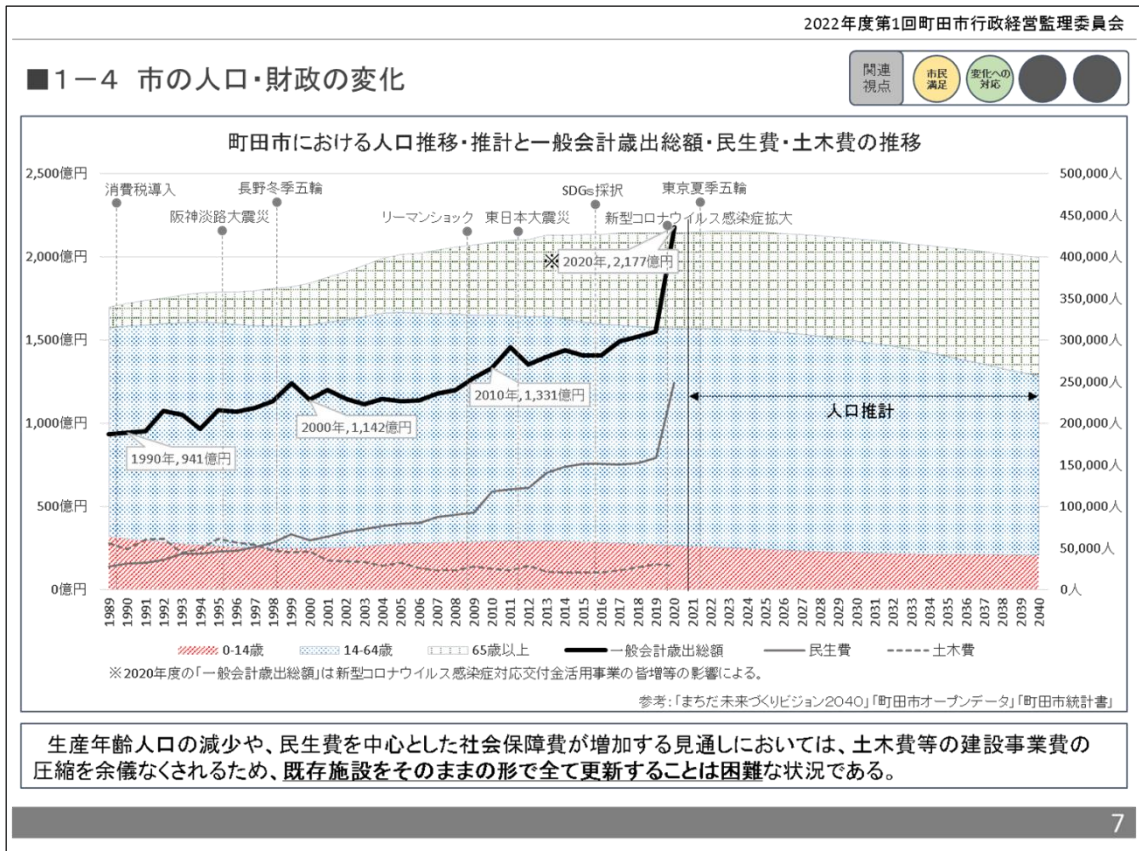
次に、左端は、公共施設を通じた地域社会との調和を図っていく、という視点を「変化への対応」という言葉で表しています。

また、右端は、経営資源の組み合わせにより、新たな価値を創造していく、という視点を「資源の活用」という言葉で表しています。

そして、最後に中央下段は、職員がやりがいのある仕事に注力する環境・働き方に転換していく、という視点を「職員満足」という言葉で表しています。

これらの4つの視点を踏まえ、戦略的な行政経営を実践することで、スライド下段に設定したとおり、「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、「町田市におけるファシリティマネジメントの目指す姿」を実現していきたいと考えています。

1-4 市の人口・財政の変化



資料7ページから12ページまでは、現状分析・問題把握に関する資料です。

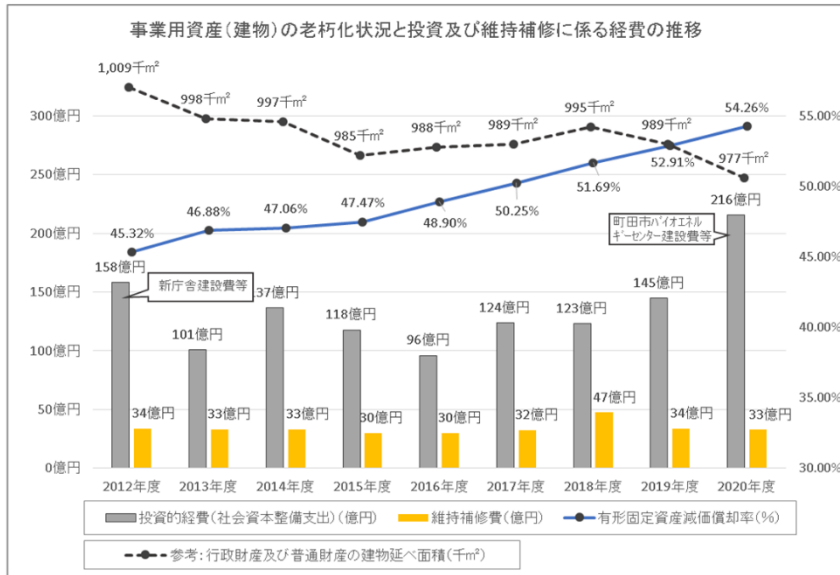
まず、1-4のスライドは、市の人口・財政の変化を示しています。

この表は、スライド下段にまとめておりますように、今後、生産年齢人口の減少や、民生費を中心とした社会保障費が増加する見通しにおいては、土木費等の建設事業費の圧縮を余儀なくされるため、既存施設をそのままの形で、全て更新することは困難な状況であることを、グラフに示したものです。

なお、少しイレギュラーな推移となりますので補足しますが、表中太線の一般会計歳出総額とやや細い実線の民生費は、2020年度に大きく増加しております。こちらは、表中の下段の注釈にもありますとおり、新型コロナウイルス感染症対応のために、国の交付金を活用した緊急的な事業を実施したものになります。

1-5 市の公共施設に係る老朽化及び経費の状況

■ 1-5 市の公共施設に係る老朽化及び経費の状況



【用語解説】
 事業用資産...公有財産のうち、土地・建物・工作物・無形固定資産(道路・橋梁を除く)のこと。
 投資的経費...固定資産の取得や改築等に要する支出のこと。
 維持補修費...道路や施設の修繕のための工事費や委託料などの支出のこと。
 有形固定資産減価償却率...償却資産の取得価額に対する減価償却累計額の割合のこと。資産の老朽化状況を表している。

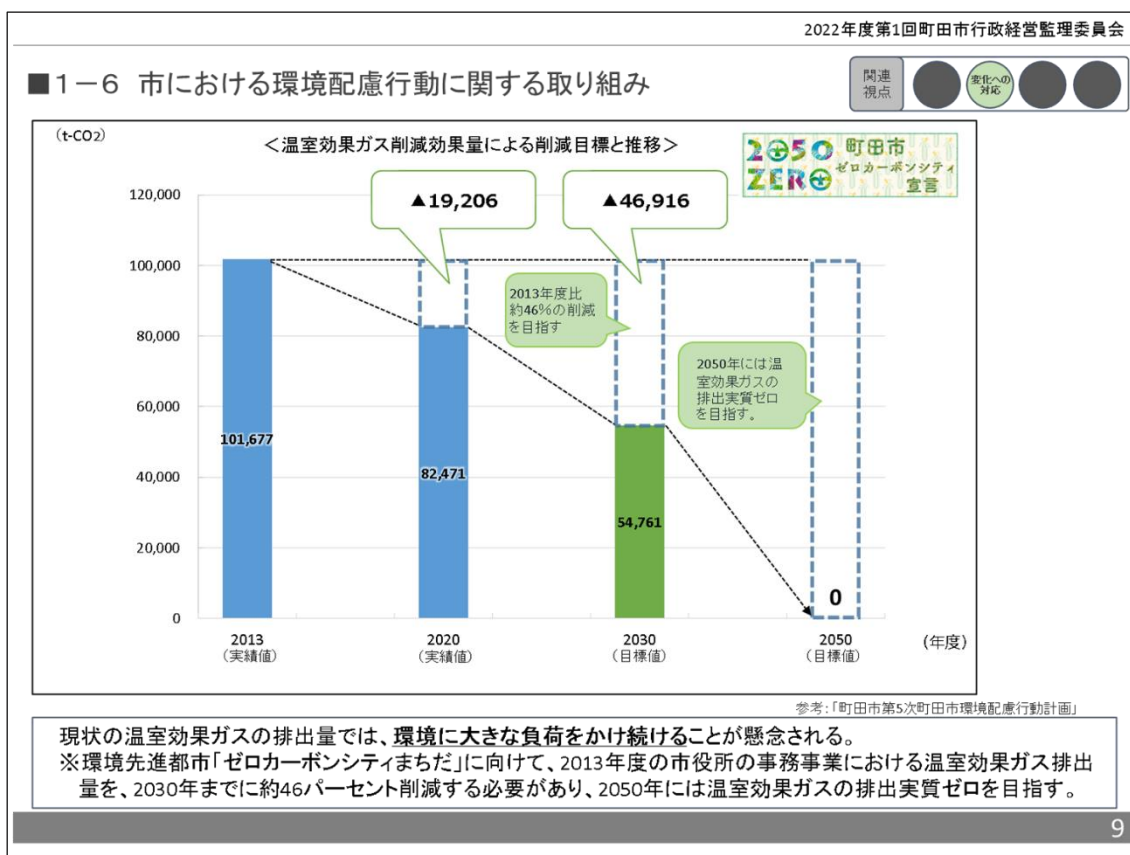
出典:「町田市の財務諸表(各会計合算財務諸表)」「統一的な基準による財務諸表」「町田市民病院事業会計決算書」※「町田市の財務諸表」は2012年度から作成

老朽化を表す有形固定資産減価償却率が上昇傾向にある中でも、維持補修費は一定水準となっており、老朽化が進行する建物の安全性が懸念される。

1-5のスライドは、市の公共施設に係る老朽化及び経費の状況を示しています。

この表からは、老朽化を表す、有形固定資産減価償却率が上昇傾向にある中でも、維持補修費は一定水準となっていることから、老朽化が進行する建物の安全性が懸念されることが読み取れます。

1-6 市における環境配慮行動に関する取り組み

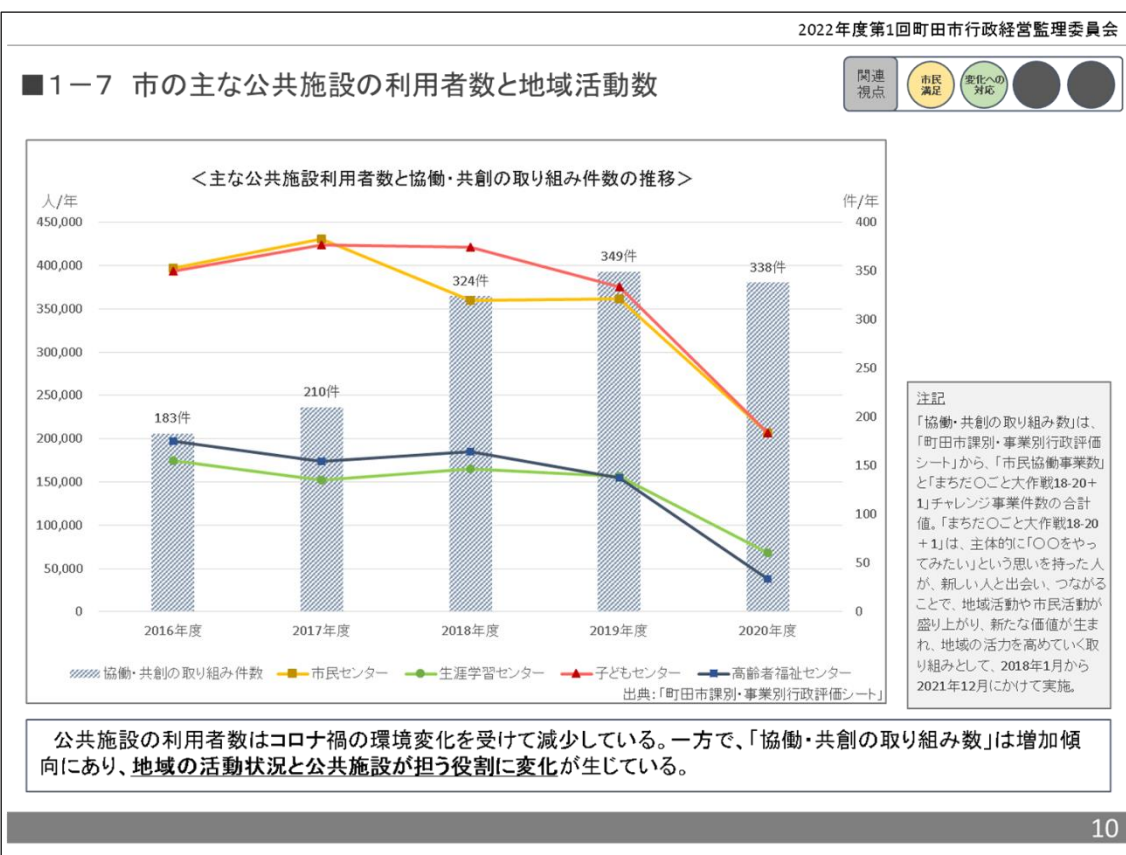


1-6のスライドは、市における環境配慮行動に関する取り組みを示しています。

町田市では、環境先進都市「ゼロカーボンシティまちだ」に向けて、市役所の事務事業における2013年度の温室効果ガス排出量を、2030年までに約46パーセント削減し、2050年には温室効果ガスの排出実質ゼロを目指しています。

この表からは、2013年から2020年の傾きのままでは、削減目標を達成することができず、環境に大きな負荷を、かけ続けることが懸念されます。

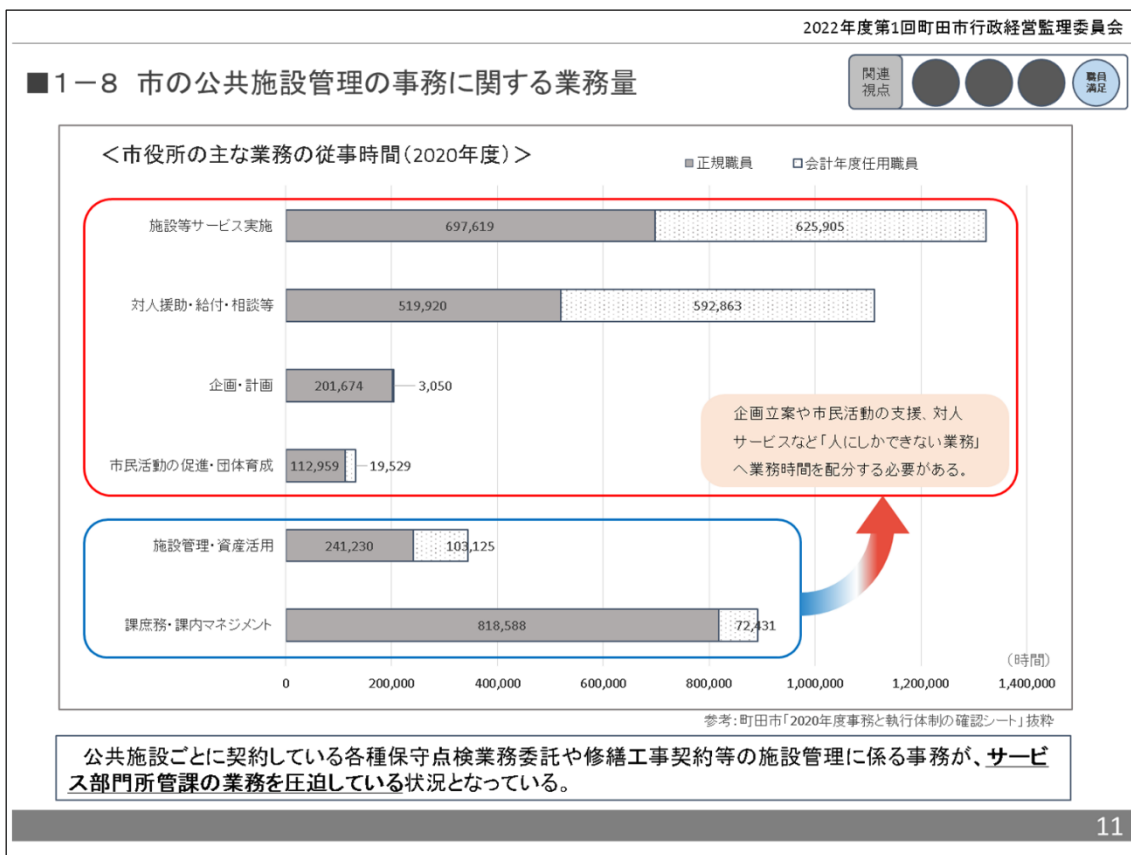
1-7 市の主な公共施設の利用者数と地域活動数



1-7のスライドは、市の主な公共施設として、市民センター、生涯学習センター、子どもセンター、高齢者福祉センターの各年度の利用者数を折れ線グラフに、そして、市が集計している市民協働の事業数と、まちだ〇ごと大作戦の実施数をあわせた、「協働・共創の取り組み件数」の推移を、棒グラフに示しています。

この表からは、公共施設の利用者数は、コロナ禍の環境変化を受けて減少していること、一方で、「協働・共創の取り組み数」は増加傾向にあり、地域の活動状況と公共施設が担う役割に変化が生じていることが考えられます。

1-8 市の公共施設管理の事務に関する業務量

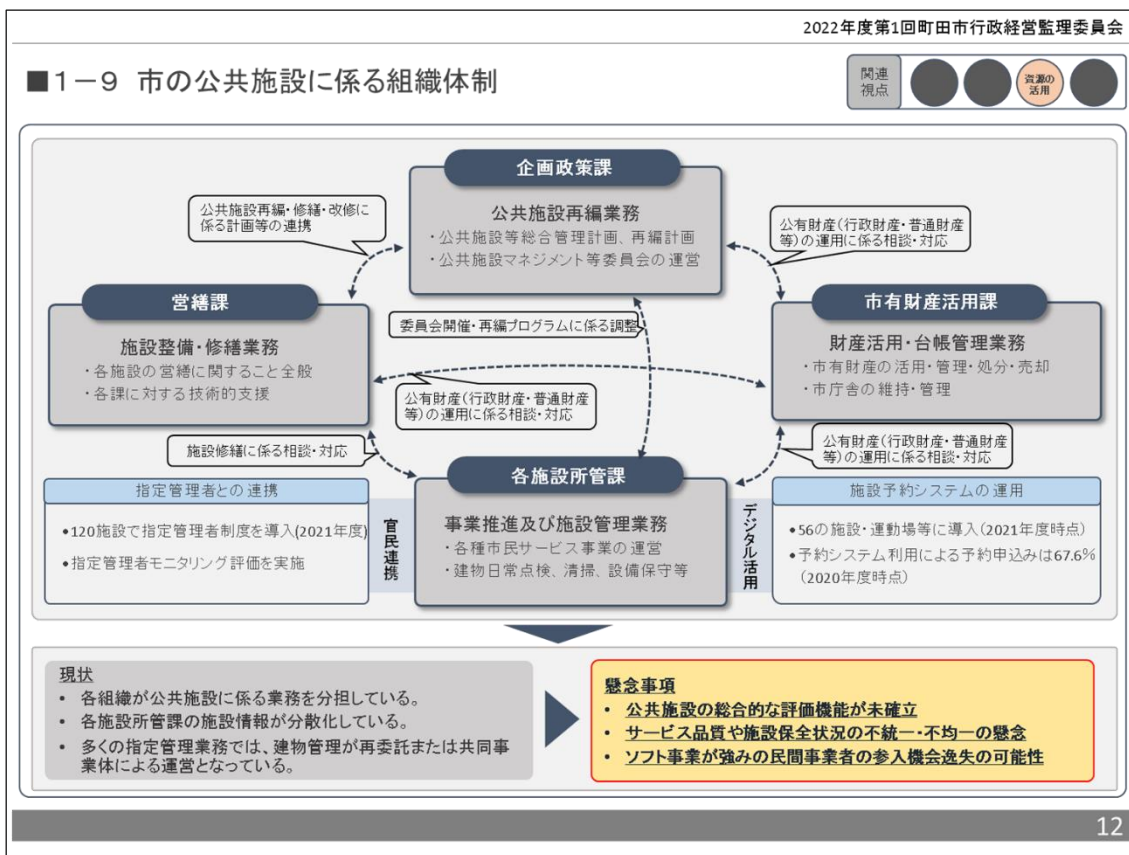


1-8のスライドは、2020年度の市役所における、主な業務の従事時間を示しています。

表中の下段にあるような、「施設管理・資産活用」や「課庶務・課内マネジメント」等に含まれる定型的な業務が、サービス部門所管課の、本来業務への圧迫につながっていることが考えられます。

そのため今後は、矢印で示しているように、「企画立案」や「市民活動の支援」、「対人サービス」など「職員にしかできない業務」へ業務時間を配分していく必要があります。

1-9 市の公共施設に係る組織体制



1-9のスライドは、市の公共施設に係る組織体制を示しています。

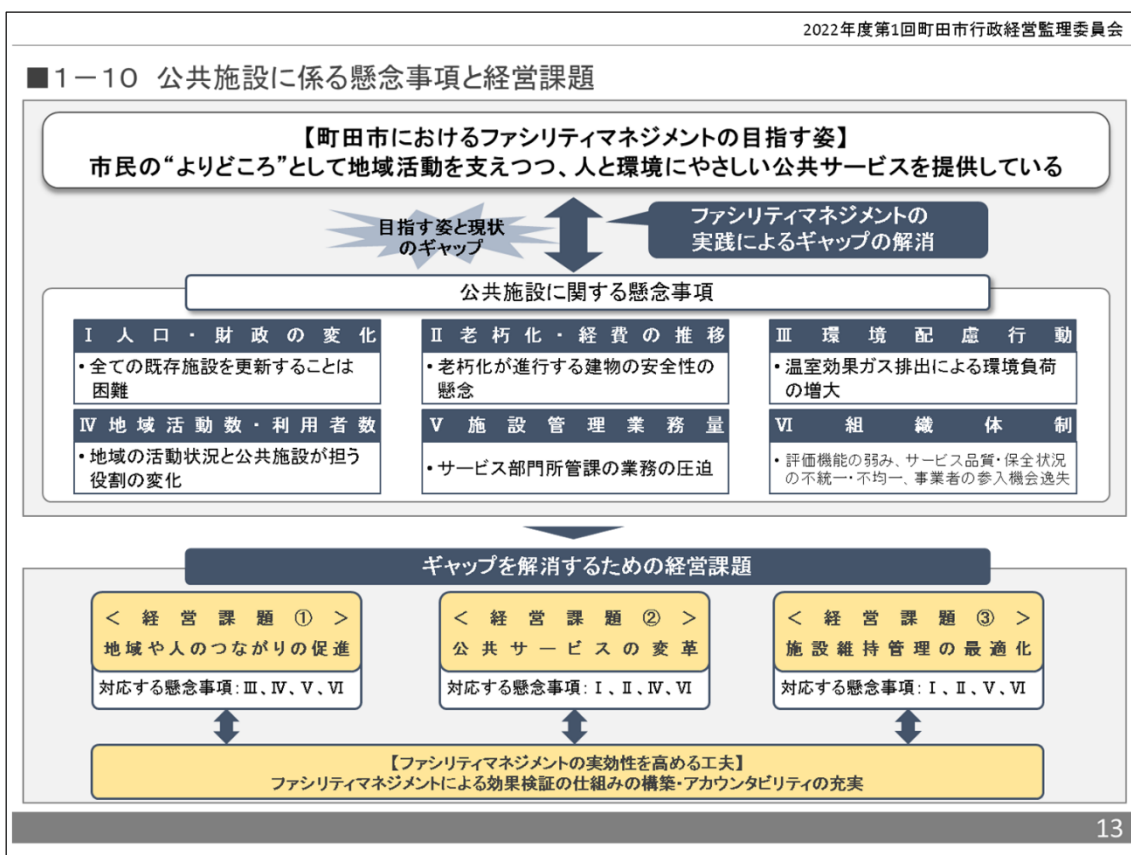
現在は、上段に示す4課を基本とした体制です。

この体制では、下段の「現状」欄に示すとおり、各組織が公共施設に係る業務を分担しているため、各施設所管課の施設情報が分散化している状況にあります。また、各施設所管課が主体となり、120の施設で指定管理者制度を導入していますが、その多くで、建物管理を再委託または共同事業体により運営している現状もあります。

こうした状況からは、「懸念事項」欄にありますとおり、公共施設の総合的な評価機能が未確立となっていることが挙げられます。また、サービス品質や施設保全状況においては、各施設所管課の間で不統一・不均一になることが懸念されます。

そして、指定管理者制度の運用においては、建物管理業務が受託業務の一つとなることで、ソフト事業が強みの民間事業者等が、参入機会を逸失している可能性も考えられます。

1-10 公共施設に係る懸念事項と経営課題



1-10のスライドでは、これまで説明してきた公共施設に係る懸念事項をまとめるとともに、目指す姿と現状のギャップを解消するため、下段に、3つの「経営課題」と「実効性を高める工夫」を整理しました。

経営課題①は「地域や人のつながりの促進」、経営課題②は「公共サービスの変革」、経営課題③は「施設維持管理の最適化」、そして、これらの経営課題において実効性を高めていく工夫として、「ファシリティマネジメントによる効果検証の仕組みの構築」と「アカウンタビリティの充実」を示しています。

1-1-1 公共施設に関連した強みとなる取り組み事例

2022年度第1回町田市行政経営監視委員会

■ 1-1-1 公共施設に関連した強みとなる取り組み事例

<p>「まちだ〇ごと大作戦18-20+1」の取り組み <small>資料編:2~3頁</small></p>  <p>2018年から2021年の4年間で272件の作戦が実施され、累計200万人以上の市民が参加。各作戦は、まちだを舞台に繰り広げられ、公共施設も活用されながら、地域の様々なつながりを生み出した。今後も、活発な地域活動を後押し、地域社会づくりを推進していくことが求められる。</p>	<p>町田市バイオエネルギーセンターの取り組み</p>  <p>生ごみのバイオガス化施設とごみ焼却施設を一体的に整備した東日本初の施設として2022年1月に本稼働。電力は廃棄物(ごみ)の焼却熱及びバイオガスをエネルギー源とするため、CO2排出量削減となるばかりではなく、余剰電力を鶴見川クリーンセンターで利用し電力地産地消を実現。また、施設見学や施設貸出しによる環境教育も推進。今後も、地域における持続可能な循環型社会の構築に寄与していく必要がある。</p>	
<p>町田市課別・事業別行政評価シート</p> <p>施設別の比較分析や、同種施設の比較分析等を実施。あわせて、71施設について事業別の行政評価シートを作成(2020年度)。また、2019年度からは、固定資産台帳を公表。これらの発生主義に基づく会計情報は、公共施設のファシリティマネジメントにおいてより一層活用していく必要がある。</p>	<p>町田市デジタル化総合戦略2021</p> <p>国が進める行政のDXの推進を踏まえ、今後進めるべきデジタル化の方向性を「町田デジタル化総合戦略2021」として策定。オンライン化した手続件数は2021年度末で188件。証明書等のコンビニ交付件数も増加しており、今後の窓口サービスは、デジタル化の推進を見据えた変化が求められている。</p>	<p>町田市公共施設等総合管理計画</p> <p>市が保有する公共施設や都市インフラ施設における、総合的かつ計画的な管理を推進するための基本的な方針を示す計画として、2016年3月に策定。公共施設を経営的視点にたって運営管理していくとともに、施設重視から機能重視への転換による新たな価値を創出していく。</p>
<p>公共施設のファシリティマネジメントにおける懸念事項の克服に向けて、これまで進めてきた強みとなる各取り組みを十分に活かし、経営課題に取り組んでいく必要がある。</p>		

14

これまでの、公共施設に関する懸念事項を中心にまとめてきましたが、1-1-1のスライドは、町田市が実施してきた、公共施設のファシリティマネジメントに関連した、強みとなる取り組み事例を掲載しております。

上段左側の「まちだ〇ごと大作戦18-20+1」は、2018年1月から2021年12月にかけて、市内の地域団体等で構成された実行委員会が事務局となって実施した取り組みです。何かを主体的にやってみようという市民や地域団体を中心に、4年間で、地域の課題解決や魅力向上に関する272件の作戦が実施され、累計200万人以上の市民が参加しました。

そして、各作戦は、まちだを舞台に繰り広げられ、市内の公共施設も活用されながら、地域の方々の様々なつながりや、新たな価値を生み出しました。今後も、こうした市民主体の活動に行政が参加することで地域活動を後押し、地域社会づくりを推進していくことが求められます。

上段右側の「町田市バイオエネルギーセンター」は、生ごみのバイオガス化施設とごみ焼

却施設を一体的に整備した東日本初の施設として、2022年1月に本稼働した市の公共施設です。町田市バイオエネルギーセンターの電力は、廃棄物の焼却熱やバイオガスをエネルギー源とするため、CO2排出量の削減となるばかりではなく、余剰電力を関連施設でも利用しており、電力の地産地消を実現しています。また、施設の見学や貸出しによる環境教育も推進しています。今後も、これらの経営資源を活用することで、地域における持続可能な循環型社会の構築に寄与していく必要があります。

下段左側の「町田市課別・事業別行政評価シート」は、市役所の組織ごと、また、主要な事業ごとに事業費や取り組み状況をまとめて評価し、公表しているものです。2020年度は71の公共施設について、事業別の行政評価シートを作成しています。この行政評価シートでは、施設別の比較分析や、同種施設の比較分析等も実施しています。

また、2019年度からは、本シートとは別に、市が保有する全ての建物や設備、道路や下水道などの数量や資産価格等を記載した固定資産台帳を公表し、市政の透明性の向上を図っています。

これらの発生主義に基づく会計情報は、公共施設のファシリティマネジメントにおいて、より一層活用していく必要があります。

下段中央の「町田市デジタル化総合戦略2021」は、国が進める行政のデジタルトランスフォーメーションの推進を踏まえ、今後進めるべき、市のデジタル化の方向性を示すものとして策定しています。本戦略に基づく取り組みを一部紹介しますと、これまでに行政手続きのオンライン化を実現した件数は、2021年度末で、全部で188件になります。また、住民票や課税・非課税証明書といった証明書等のコンビニ交付件数も増加しており、今後の窓口サービスは、デジタル化の推進を見据えた変化が求められています。

下段右側の「町田市公共施設等総合管理計画」は、市が保有する公共施設や都市インフラ施設における、総合的かつ計画的な管理を推進するための基本的な方針を示す計画として、2016年3月に策定したものです。

本計画に基づき、公共施設を経営的視点にたって運営管理していくとともに、サービスを提供するために建物を重視とする、「施設重視」の考え方から、公共サービスを提供する機能の維持を重視する「機能重視」の考え方への転換によって、新たな価値を創出していきます。

このように、市がこれまで進めてきた強みとなる各取り組みを十分に活かしながら、経営課題に取り組んでいく必要があります。ここまでが、第1部「公共施設における現状と経営課題」の説明となります。

■財務部長による第1部資料の補足説明

- 公共施設の維持管理におけるサービス品質及び保全状況の統一化・均一化を図ることは重要な視点である。
- また、各施設所管課が作成・管理するための施設情報の集約・整理も喫緊の課題である。
- 新公会計制度の運用で培ったノウハウを活かし、施設情報の集約・整理や、民間活力を活用した施設運営を実施することで、経営課題の一つである「施設維持管理の最適化」を進めていく必要があると認識している。

先ほど、事務局から、資料1-11において「行政評価シート」に関する説明がありました。私からは、この「行政評価シート」と資料1-10の経営課題について、補足して説明させていただきます。

まず、「行政評価シート」について説明いたします。町田市では、2012年度に、全国の基礎自治体に先駆けて、複式簿記・発生主義に基づく、企業会計に準じた「新公会計制度」を導入いたしました。この制度に基づき作成している「行政評価シート」の特徴としましては、ストックやフルコストを見える化していることや、課や事業といったマイクロレベルの単位の財務諸表に、事業の成果など、非財務情報を組み合わせて一覧化していることなどが挙げられます。このシートの主な使い方としては、アカウントビリティ向上に向けた、議会における決算審査での活用や、財務情報と非財務情報とを評価・分析し、業務改善につなげる、マネジメントへの活用などが挙げられます。

次に、「行政評価シート」と「ファシリティマネジメント」の関係性について説明いたします。本委員会においてキーワードとなっている「ファシリティマネジメント」におきましては、町田市が行政課題と認識している施設老朽化への対応といった問題と密接に関連するものであり、減価償却費をはじめとしたフルコスト情報の分析や、バランスシートによるストック情報の把握といった複式簿記・発生主義会計特有の考え方と、親和性が高いテーマであると考えています。

さらに、これからの公共施設の維持管理においては、サービス品質及び保全状況の統一化・均一化を図ることも重要な視点であると考えています。このような、施設の最適な維持管理方法の検討にあたっては、会計情報を含めた既存施設の状況を、的確に把握する必要が

あるため、施設に関する情報の集約・整理も喫緊の課題であると認識しています。

最後に、「行政評価シート」と経営課題の関連性について説明いたします。今後は、これまで全国のトップランナーとして、新公会計制度の運用で培ったノウハウと経験のさらなる活用や施設情報の集約・整理を図ること、そして、これまで以上に民間活力を活用した施設運営を実施することで、経営課題の一つとして位置づけました「施設維持管理の最適化」を進めていく必要があると認識しています。

■総務部長による第1部資料の補足説明

- 「町田市デジタル化総合戦略2021」の「戦略1」として、クラウドサービスへのシフトを掲げている。全ての情報システムをクラウドサービスへシフトすることにより、自前の「システム・インフラ」が不要になるとともに、電気代も削減されるため、ファシリティマネジメントの簡素化や「町田市ゼロカーボンシティ宣言」に寄与することができる。
- また、「戦略3」及び「戦略4」においては、行政手続のオンライン化などのDX（デジタルトランスフォーメーション）を掲げており、市民の皆様は「いつでも、どこでも」スマホで手続ができ、施設に来る手間が省けるようになる。このことに伴い、中期的には施設の役割やサービスのあり方が、劇的に変化するものと想定している。
- 上記のように、行政サービスを「人手のかかるサービスデザイン」から「デジタルベースのサービスデザイン」へシフトすることにより、市のファシリティマネジメントの経営課題の一つである「公共サービスの変革」を進める必要がある。

先ほど、事務局から、資料1-11において「行政手続におけるデジタル化」の説明がりましたが、私からは、このDXと、資料1-10の経営課題との関連性を補足させていただきます。

町田市デジタル化総合戦略2021では、戦略1として、クラウドサービスへのシフトを掲げています。具体的には、全ての情報システムをクラウドサービスへシフトすることにより、自前のシステムあるいは、システムを支える、マシンルームやネットワークなど、自前の「システム・インフラ」を不要とする取り組みです。

この取り組みにより、電気代も削減されることと、カーボンニュートラルや、カーボンネガティブを掲げるクラウドサービスを優先して、調達を進めることから、2050年までにCO2の排出を実質ゼロにする「町田市ゼロカーボンシティ宣言」に寄与すると想定しております。また、施設における、「システム・インフラ」が不要となることから、ファシリティマネジメントの簡素化にも寄与すると考えております。

加えて、デジタル化総合戦略の、戦略3と戦略4では、行政手続のオンライン化などのDX

を掲げております。行政手続のオンライン化が進めば、市民の皆様は「いつでも、どこでも」スマホで手続ができ、施設に来る手間が省けることとなります。

このことに伴い、行政サイドとしても、窓口業務が縮小すると想定しており、中期的には、それぞれの施設の役割やサービスのあり方が、劇的に変化するものと想定しております。また、一般的な状況としても、施設の図面データの3D化をはじめとする、施設管理のDXが急速に進んでおり、町田市としても、この流れに乗る必要があります。

このデジタル化により、施設の諸元や状況について、「標準化・共通化」が進み、より「見える化」されることで、ファシリティマネジメントの簡素化にも寄与すると考えております。このように、行政サービスを「人手のかかるサービスデザイン」から「デジタルベースのサービスデザイン」へシフトすることにより、本日、経営課題の一つとして位置付けました、「公共サービスの変革」を進める必要があると認識しております。

(参考)

町田市デジタル化総合戦略 2021 に関する情報は、町田市公式ウェブサイト公表しています。右記のQRコードからご覧ください。



■政策経営部長による第1部資料の補足説明

- 市のファシリティマネジメントに係る経営課題の一つである「地域や人のつながりを促進する」に対応するためには、「まちだ〇ごと大作戦」で体现した市民主体・地域主体の活動支援の経験を踏まえ、公共施設を活用し、地域のつながりの創出に寄与する活動が重要である。また、「町田市バイオエネルギーセンター」における環境配慮活動を通じ、まち全体での環境負荷軽減に係る機運醸成を図ることも必要であると認識している。
- また、もう一つの経営課題である「公共サービスの変革」を推進するためには、国から要請されている「ユニバーサルデザインへの対応」や「公共施設の脱炭素化の推進」、そして、本委員会での提言内容等を、「町田市公共施設等総合管理計画」の改訂に合わせ、位置付けていく必要があると考えている。

先ほど、事務局から、資料1-11に記載の「まちだ〇ごと大作戦」、「町田市バイオエネルギーセンター」、「町田市公共施設等総合管理計画」に関する説明がありました。私からは、この3つの取り組みと資料1-10の経営課題について、補足して説明させていただきます。

まず、「まちだ〇ごと大作戦」に関しまして、公共施設を活用し、地域のつながりの創出に寄与した活動事例をご紹介します。

資料編の2ページをご覧ください。この活動は、鶴川地域にある香山園や武相荘といった古民家を舞台に、地域伝統芸能や歴史探索ウォーキングといった市民発意・地域発意によるイベント開催に係る事例となります。本活動について、市は、一般開放前の未整備施設を利用できるようにするなど、前例にない支援でイベント開催を後押ししました。

次に、資料編の3ページをご覧ください。この活動は、教育センターの体育館を活用して、子どもたちが自ら持つ特技、例えば、歌や踊り、演奏といった特技を、地域の方々に対して発表した事例となります。本活動の実現にあたり、市は、「子どもたちのやりたいこと、できること」の発表の機会を後押しするため、地域とイベントに協力いただける地元の民間事業者とをつなげ、イベントをより充実させることができました。

いま、公共施設を活用した〇ごと大作戦の事例を2つご紹介いたしました。これらの取

り組みは、市が積極的に地域に出て対話を図り、活動場所や活動主体のマッチングを行うなど、市民や地域主体の活動を支え、後押ししたことがポイントであったと考えております。

次に、「町田市バイオエネルギーセンター」に関しまして、主な特徴をご紹介します。当センターでは、ごみの焼却熱を利用した高効率な蒸気発電のほかに、家庭から出された生ごみ等を発酵させて得られるメタンガスを利用したバイオガス発電を行っております。これらの機能により、発電量は、前施設である「町田リサイクル文化センター」の約1.7倍となり、一般家庭の約8,400世帯分の電力を作り出すことができるようになりました。また、この発電機能により、災害が発生した際にも、施設に必要な電力を100%確保することができるため、地域の防災拠点として機能いたします。

さらに、コミュニティ機能として、ごみ処理方法を実際に見ながら楽しく学べる施設見学などによる環境学習を実施しており、2022年1月の本稼働後、同年7月15日までの間に、市民の方を中心に全国各地から累計で1,930人が施設見学にお越しいただきました。

今後は、「まちだ〇ごと大作戦」で体現した市民主体・地域主体の活動支援の経験を十分に活かすことや、「町田市バイオエネルギーセンター」における環境配慮活動から、まち全体での環境負荷軽減に係る機運醸成を図ることなど、公共施設には、より一層「地域や人のつながりを促進する」ことが必要であると認識しております。

続いて、「町田市公共施設等総合管理計画」に関しまして、ポイントとなる部分をご説明いたします。

本計画は、財政状況が厳しさを増すなかでも、必要な公共サービスを維持または向上させていくために、公共施設等の総合かつ計画的な管理を行うための基本的な方針を示すものでございます。この基本方針について、具体的に申し上げますと、「施設の統合・廃止による『施設総量の圧縮』」、「長寿命化や計画修繕による『ライフサイクルコストの縮減』」、「官民連携によるサービスの向上」、「目的外の機能を導入し複合化するなど『既存施設の有効活用』」という4つの方針が挙げられます。

現在は、4つの基本方針と実行計画にあたる「町田市公共施設再編計画」に基づき、公共施設の再編を進めております。町田市が進める再編は、単に施設を減らし、コストダウンを図るのではなく、サービスの向上を根幹とした、「公共施設・公共空間のより良いかたち」を実現することを目指しています。

一方では、国からは、「総合管理計画の見直しに当たっての留意事項」としまして、ユニバーサルデザインへの対応や公共施設の脱炭素化の推進などが要請されているため、現在、

「町田市公共施設等総合管理計画」の一部改訂作業を進めております。
今後は、国の要請や本日の議論を踏まえ、社会情勢や環境の変化に対応した「公共サービスの
の革新」を行っていく必要があると考えております。

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

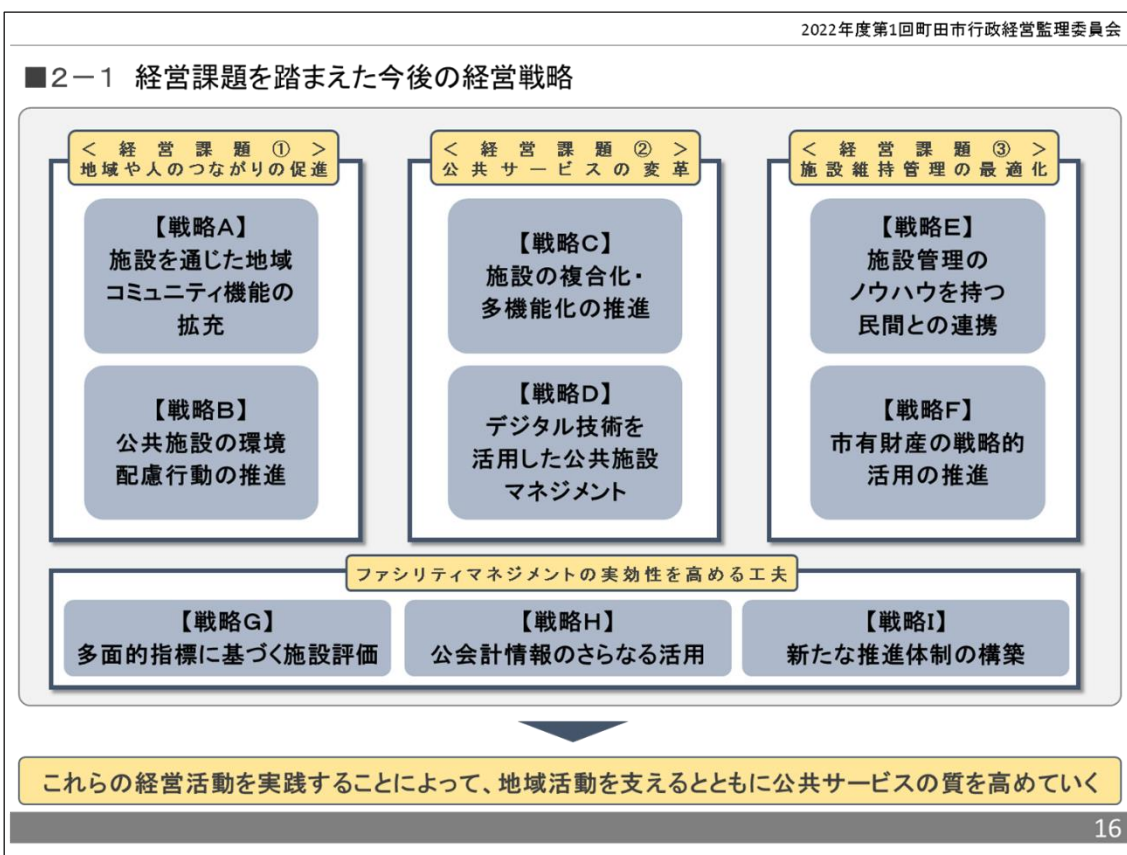
第2部

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

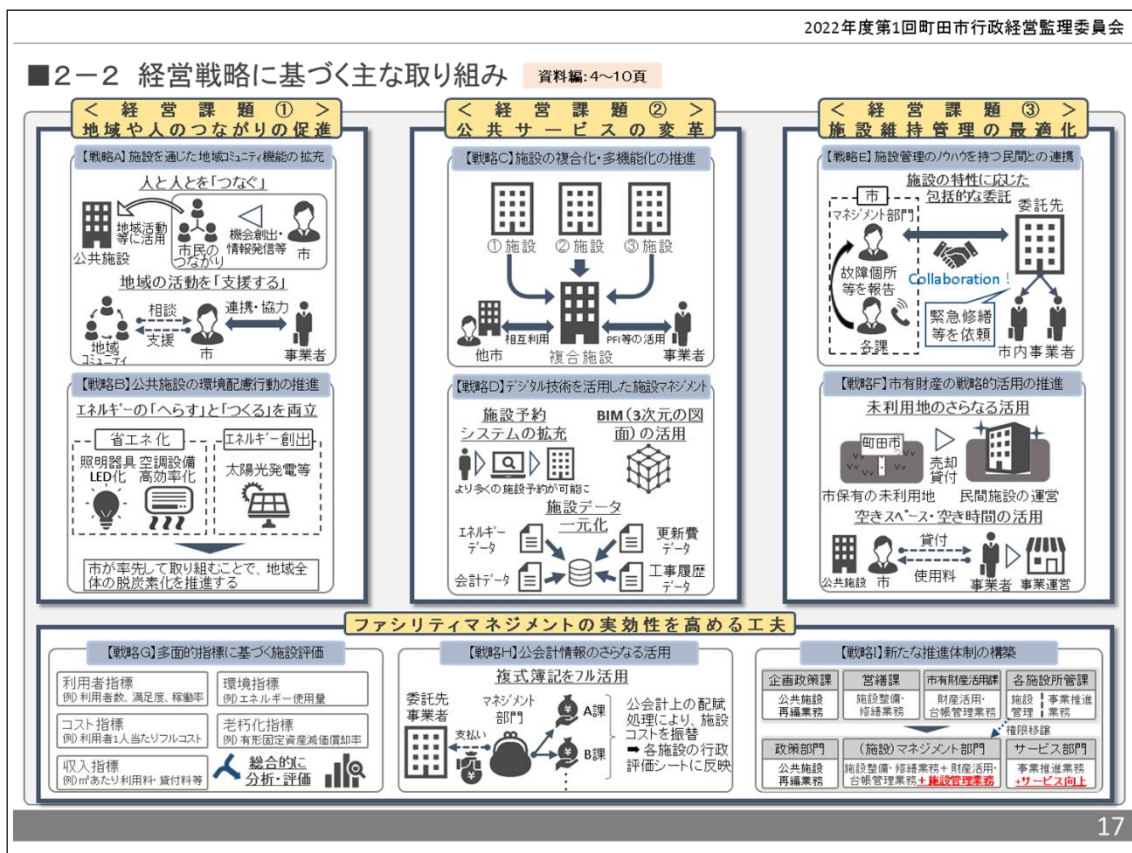


2-1のスライドは、第1部でまとめた3つの経営課題と「ファシリティマネジメントの実効性を高める工夫」を踏まえた今後の経営戦略について、戦略AからIまでの9つを示しています。

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。

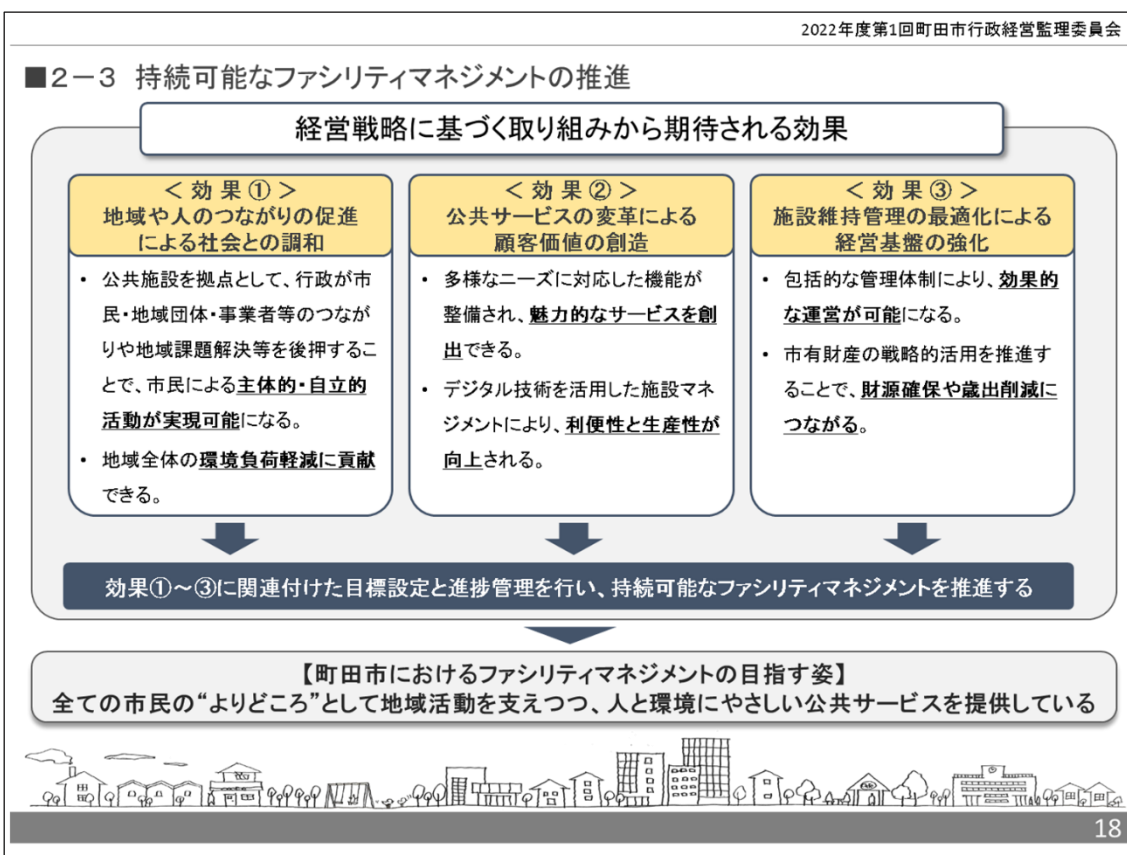
ここでは、町田市の強みである複式簿記をフル活用していきます。マネジメント部門に予算を集中管理することを想定した場合でも、予算執行情報を基に、決算整理において、各施設の事業へ公会計上の配賦処理を行います。これにより、予算を執行する官庁会計上は、施設管理に係る事業費が集約されますが、民間企業等で通常用いられる複式会計上では、各施設所管課の行政評価シートに適切な行政コストを反映することが可能となり、各施設所管課としての説明責任を果たせるようにいたします。

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考えております。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。

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くって出会い、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います。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く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。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と、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方がいいのでしょうか。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の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とかを、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也被えられる。

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して。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して。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、施設予約の受付け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
す。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います。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うでもいいし、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うという人事交流がもっとあっていいと思いますし、
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っております。

■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していただき、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すると、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。これはさつ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