

### 第3回町田市行政経営監理委員会 議事録

日 時：2014年1月9日（木）午後2時から午後4時

場 所：町田市役所3階3-1会議室

出席者：委員 岡本正耿委員、鶴川正樹委員、山本清委員

石阪市長、鷺北副市長、有金副市長

幹事 高橋政策経営部長、小島経営改革室長、酒井総務部長、水越財務部長、  
松村会計管理者

報告者 西村営繕担当部長、高原営繕課長、河本財政課長

資 料：・営繕課報告資料 資料1  
・財政課報告資料 資料2  
・用語解説 資料3

#### 1. 開 会

小島経営改革室長

只今より、2013年度第3回町田市行政経営監理委員会を開催します。

経営改革室長の小島です。行政経営監理委員会は2012年4月にスタートしました町田市新5カ年計画の進行を図るものとして設置しました。今年度の委員会のテーマは「新公会計制度のマネジメントへの活用」を軸としながら、町田市の行政経営をどのようにしていくのかを議論していきます。委員会は全3回、公開にて実施しています。委員会で行われた議論や専門委員からいただいた助言、提言については現状の見直しや今後の取り組みに活かしていきたいと考えています。

本日の第3回目の会議では「市有建築物の計画的維持管理の推進」について所管課であります営繕課、財政課から現在の取り組み状況を報告していただき、その後、意見交換をしていきたいと考えています。

それでは会議の開催にあたり、市長の石阪より挨拶申し上げます。

石阪市長

市長の石阪です。本日はお忙しいところお集まりいただきありがとうございます。

前回までの委員会では、今年のテーマであります新公会計制度について、新公会計制度とは何かというところから議論してきましたが、今回の第3回の委員会では「市有建築物の計画的維持管理の推進」をテーマに議論することになっています。新公会計制度に移行して、それをどう使うか、どう活用するかというところの一つの視点として、建物の計画的維持管理を取り上げたということだと思います。そういう意味では今回のテーマに限らず正しい会計制度というのはいろいろな形で活用できるわけで、その一つとして今回のテーマがあります。

自治体を取り巻く状況、特に、お金がないという状況はいずれも同じです。昨日各市の市長さんにお会いしましたが、入札の不調が続いているということでした。昨年労務単価が15%ほど上がりましたし、昨年来資材が上がって、今年になって更に上がってい

るということで、入札の不調が続いているのです。税収の方は上がらないと言う状況になっていて、そういう意味ではこのテーマの維持管理の財源をどうするのかというのはかなり大変な状況だと思いますが、にもかかわらず計画的な維持管理が必要だという非常に難しいテーマを今日は扱うことになります。

本日はよろしくお祈いします。

小島経営改革室長

ありがとうございました。次に3人の専門委員の紹介をします。お手元の次第の裏面に先生方の略歴を掲載していますので、ご覧いただければと思います。

まず、岡本正耿委員は株式会社マーケティングプロモーションセンター代表取締役を勤められています。町田市との関わりでは、2007年度の経営改革会議から始まり、人材育成基本方針の策定に関わっていただくなど、町田市の人材育成を中心に幅広く行政経営についてご提言をいただいています。また、委員会のファシリテーターとして、会議の進行をお願いしています。

岡本委員からのご挨拶をお願いします。

岡本委員

岡本です。よろしくお祈いします。

小島経営改革室長

ありがとうございました。次は鵜川正樹委員です。

鵜川委員は、青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科特任教授を勤められています。町田市との関係では、新公会計制度の立ち上げから今日に至るまで制度構築に際してご指導いただいています。制度の導入から今に至るまでの経過を一番身近にみてきた専門家としての経験からご提言をいただければと思っています。

鵜川委員、一言お祈いします。

鵜川委員

鵜川です。どうぞよろしくお祈いします。

小島経営改革室長

ありがとうございます。もうお一方は山本清委員です。

山本委員は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースの教授でいらっしゃいます。国際的な公会計はどのようなものか、また現在、地方公共団体が抱えている課題など、専門的な見地からご提言をいただけたらと思っています。

山本委員、ご挨拶をお願いします。

山本委員

よろしくお祈いします。

小島経営改革室長

ありがとうございました。それ以外の委員を紹介します。

まず初めに鷺北副市長です。

鷺北副市長

鷺北です。よろしくお祈いします。

小島経営改革室長

有金副市長、お願いします。

有金副市長

有金です。よろしくお願いします。

小島経営改革室長

政策経営部長の高橋です。

(以下、幹事による挨拶は省略)

総務部長の酒井です。

財務部長の水越です。

会計管理者の松村です。

以上が行政経営監理委員会のメンバーとなります。

続いて、本日の配布資料について確認したいと思います。事務局お願いします。

事務局

事務局から配布資料の確認をさせていただきます。

資料1はA4サイズのホッチキス止めで財務部営繕課の報告資料です。1ページにパワーポイントの画面を2つ載せたもので、表紙のページに第3回町田市行政経営監理委員会 市有建築物の計画的維持管理の推進 町田市財務部営繕課 2014年1月9日と記載されています。

続きまして資料2。これもA4サイズのホッチキス止めで、財政課の報告資料です。これも1ページにパワーポイントの画面を2つ載せたもので、表紙のページの所属部名に町田市財務部財政課 2014年1月9日と記載されています。

最後に資料3。こちらはA4版縦1枚のもので用語解説となっています。用語についての解説を記載したものです。

以上、3点の資料となります。不足はありませんでしょうか。

よろしくお願いします。

小島経営改革室長

只今から、本日の議題に入ります。

ここからの進行は岡本委員にお任せします。よろしくお願いします。

## 2. 議事

ファシリテーター (岡本委員)

よろしくお願いします。岡本です。

私と石阪市長のご縁のスタートは、「経営品質」というものの考え方からでした。「経営品質」の大きなポイントの一つは「セルフアセスメント」です。「セルフアセスメント」とは何かというと、自分で自分の組織を見直すということです。

民間でも、行政でもそうですが、何かを見直そうという話をする時、「どうする」という結果論に陥りがちです。でも、「どうする」という結論ありきの話をしてしまうと、いろいろな議論がスキップされてしまいます。ですので「経営品質」では「どうなっている」ということを重視して、そこに時間をかけようというようなことを行っています。

建物の場合には老朽化が課題なのですが、組織の場合には硬直化と言ってまして、い

ろいろな考え方ができなくなることが課題です。一つの考え方しかできなくなると、そのパターンを繰り返すだけということになりますので、いろいろな考え方ができるように組織の柔軟性やフレキシビリティを増やそうということを町田市でもお手伝いをしてきました。

今日の会議ではファシリテーションをさせていただきますのでよろしくお願いします。

まずは、前回の第2回の委員会の振り返りをして、そのような話し合いをしたなどいうことを思い出してから、本日のテーマに入りたいと思います。

事務局から報告をお願いします。

## 事務局

経営改革室の増山です。

昨年10月21日に行われました第2回行政経営監理委員会でもいただいたご提言、ご発言につきまして、そのポイントと今後の対応等について、事務局より報告させていただきます。

第2回行政経営監理委員会では「管理会計機能の強化（マネジメントへの活用）」をテーマに行いました。新公会計制度を導入して、実際にどのように使っていくのか、についての議論がなされました。

こちらに投影されているスライドをご覧ください。ここには5番まで投影されていますが、全部で9項目あり、その説明を申し上げます。

まず、1番目の項目「町田市版アニュアルレポートを作成すること」というものです。公会計情報を活用した、市民に分かり易い情報についてご提言をいただきました。これにつきましては、公会計情報に基づく市の財務状況の分析や、一部の事業について単位当たりコスト分析などを掲載した「アニュアルレポート\_\_町田市の新公会計制度による平成24年度決算報告書」という冊子を、昨年12月11日に公表しました。実際のもものはこちらです（冊子を提示）。傍聴の方に配布はございませんが、町田市のホームページで公表していますので、ご覧いただきたいと思います。

続いて2番目の項目です。「ABC等の手法による、コスト情報の業務プロセスごとの分析を行うこと」につきましては、今後、コスト分析の基礎となる事務量把握手法の改善を図り、また、分析手法の検討・検証を行ってまいります。

3番目の項目「財務・企画・人事部門が共同して、新公会計制度を事業評価、政策判断に活用すること」というものです。今後、関係部署で協議を行い、2014年度中に一部の事業でモデル的な実施を行ってまいります。

次に、4番目の項目「ケーススタディによる研修を行うこと」につきましては、既に一部実施をしていますが、今後は職員のマネジメント層を対象に研修を行うなど、ケーススタディの実施機会を拡大していきます。

5番目の項目は「事業別財務諸表から抽出された財務上の課題を仕事目標に反映させること」というものです。対応としましては2014年度の課の仕事目標の作成から、事業別財務諸表における「財務分析を踏まえた事業の課題」を考慮した課題の設定を推進しているところです。

続きまして6番目「経営会議における財務諸表の見せ方を工夫すること」ですが、今

後さらに活発な財務面での議論を促進するため、資料のフォーマットを改善してコスト比較等を可能にしていきたいと思います。

次に、7番目の項目「決算特別委員会において、事業別財務諸表を積極的に活用すること」については、2014年度以降の決算特別委員会において、積極的に事業別財務諸表を説明するなど、活用を図ってまいります。

次に、8番目は「財務諸表の信頼性を向上させること」というものです。この点については、会計課では財務諸表の真正性を確保するために、外部委員を交えて会計基準の見直しや、財務諸表に記載する内容の確認を行う「会計基準委員会」を設置します。第1回の委員会を2014年3月に開催する予定です。

最後に、9番目「新公会計制度に対応した監査を実施すること」につきましては、今後、定期監査に公会計を取り入れる仕組みを検討してまいります。

以上、簡単ではありますが、第2回行政経営監理委員会における提言、発言と、その対応についての報告でした。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。第2回の委員会の振り返りをさせていただきました。

第1回のテーマは「財務状況の見える化」ということでした。第2回のテーマは「マネジメントへの活用」ということでした。新公会計制度を導入して、何が見えるようになったのかということ、一つは「事業のフルコスト情報」が見えるようになったということ。もう一つは「資産や負債などのストック情報」が見えるようになったこと、この二つが大きなことだと思います。そのことによって説明責任の向上とマネジメントの充実に繋がるということを議論してきました。

それを受けて、今回のテーマは「市有建築物の計画的維持管理の推進」ということです。具体的に「町田市の公共施設」に焦点を当てて議論していくこととなりますが、ここで第3回のテーマを議論することの意義について、鷺北副市長よりお話を聞きたいと思っております。

鷺北副市長

鷺北です。よろしく申し上げます。

今回のテーマの意義ということでございますが、まず、町田市では新公会計制度を導入することによって、町田市が抱える全体の資産額、あるいは老朽化率、あるいは個別施設ごとにかかっているフルコスト情報などが数値として分かるようになりました。このことによって、従来の官庁会計では意識の薄かった「施設を持っていること」自体にコストがかかっているという考えが、職員の中にも浸透してきている今、施設マネジメントを考えるには良いタイミングだと感じています。

一方で公共施設をテーマにして考えますと、日本中の自治体の共通課題でもありますが「既存の施設をいかに計画的に維持管理していくか」、または「施設の更新需要にどのように対応していくのか」という点については、町田市でも無視できない課題であると認識しています。現在の町田市の財政状況は、他市と比べると相対的に良いということが経常比率、あるいは公債比率から読み取れますが、将来にわたって責任のある行政経営を行うためには、今から手を打っておく必要があると思っています。そのためには町

田市が保有しています施設に焦点を当て、これから考えておくべき課題について整理すると共に、今後の行政経営に活かしていきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

町田市の公共施設に関する議論の意義についてお話をいただきました。

それでは財務部営繕課にお願いしたいのですが、これまでの取り組み内容、町田市の市有建築物の概要、課題について報告をお願いします。

高原営繕課長

営繕課長の高原です。よろしくをお願いします。

本日のテーマであります市有建築物の計画的維持管理の推進について、営繕課としてまとめた内容を、お手元の資料1と同じ内容のものをスライドにしていますので説明させていただきます。

まず初めに、営繕課の役割についてですが、大きく分けて以下の3点が掲げられます。

1点目は、施設管理者からの工事依頼に対して緊急性の高い施設から工事を行うことです。

2点目は、建物の延床面積300m<sup>2</sup>以上の施設について、長寿命化や市有建築物全体の優先順位を考えた計画的な営繕を行うことです。

3点目は、施設管理者に対して維持保全の技術的なアドバイスをを行うことです。

ちなみに営繕課の工事対象についてですが、市営住宅、下水施設、環境施設、公園などの技術職員が配置されている施設以外の全ての市有建築物となっています。

続きまして、営繕課のこれまでの主な取り組みについて、4点説明します。

1点目は、町田市耐震改修促進計画に基づき、耐震化を2012年度に完了したことです。対象施設は1981年以前に旧の耐震基準で建てられた建物で、耐震診断により建物の耐震性を示す指標、IS値と言いますが0.6以上の建物は耐震性能を満たし、地震の振動に対し倒壊、または崩壊の危険性は低いと言われています。この数値の結果に基づいて震災時、防災事業の中心となる施設についての耐震化を行ってきました。

2点目は、公共施設を適切に維持する上で、最も基本的な管理業務の一つである点検を促すため、施設管理者が行う保守点検ガイドブックを作成し配布したことです。

3点目は、市有施設362施設の設備台帳を作成していることです。

4点目は、2010年度に「市有建築物の維持保全計画」を策定し、この中で10ヵ年の計画である「中期修繕計画」を立て、工事を実施しています。

中期修繕計画については次のスライドで説明します。

中期修繕計画における対象施設ですが、市有建築物362施設の内、学校施設を除く延床面積300m<sup>2</sup>以上の96施設を対象としています。次に計画時期を分散し、予算の平準化を図ることを目的としています。内容についてですが、各施設の現状に合わせて部位改修としています。部位改修というのは、従来の大規模改修工事、これは建物の骨組みだけを残して全体を改修する手法ですが、その手法を見直し、トラブルの消滅と平準化を図り、また施設の安全性を確保し、適切に維持していくための最低限必要な質と量を確保することとしました。また、簡易劣化診断を実施することにより改修時の優先度を

判定し、予防保全を行う計画を立てています。

次に予防保全の必要性について説明します。予防保全とは建物に不具合が生じるのを防ぐために、定期的な点検や保守によって不具合が発生する恐れがある部分を修理し、建物の機能を良好な状態に維持することを言います。予防保全の実施により以下の3点の効果があげられます。1点目は施設の長寿命化を図ることができます。2点目は安心・安全に施設が利用できるようになります。3点目は緊急工事等による予測できない支出を防止することができます。

次に予防保全の必要性を再認識する近年の事例として2012年12月4日の記事です。笹子トンネルの天井崩落事故があげられます。

続きまして、町田市の現状と課題について説明します。これについては3点あげられます。1点目は景気低迷による財源不足に伴い、大規模改修が先送りされてしまっていることがあげられます。2点目は保守点検ガイドブックを配布するに留まり、施設管理者の利用状況が把握できていないことがあげられます。3点目は老朽化がますます進行し、今後の更新費用が増加することがあげられます。

それでは実際に町田市の市有建築物の整備実績の状況を次のスライドで説明します。こちらのグラフは市有建築物の整備実績のグラフです。棒グラフはこれまでに建築された市有建築物の延床面積を年度別に示しており、左側の目盛で表されています。さらに用途別に色分けされています。また、折れ線グラフは延床面積の累計を示しており、右側の目盛で表されます。累計の延床面積は年々増加し、2013年度当初で95万6千m<sup>2</sup>となっています。町田市が保有する市有建築物362施設の中で、維持保全コストが急増する築年数30年以上の建築物の延床面積は全体の51.2%を占めており、その大部分が緑色で示される学校施設となっています。ちなみに一番左側の緑色の部分は人口増加に伴う小中学校の建設です。その中で紫色の棒グラフの部分は1969年に旧本庁舎を建てたものです。次に突出する部分として1989年から90年にかけて図師町にある室内プール、また成瀬にある総合体育館がこのときに建設されています。次は1999年に町田市民病院の東棟といわれる第1期の工事がありました。2000年には旭町にありますサン町田旭体育館の建設が行われています。次に2007年のところですが、町田市民病院の第2、3期の増築工事が行われています。最後に一番右側の棒グラフですが、これは新庁舎並びに和光大学ポプリホール鶴川及び小山中学校の建設の時期です。

築年数30年以上の建物は大規模改修あるいは建て替えを控えていまして、更新費用が集中的に必要な時期を現在迎えています。また、市有建築物362施設の老朽化率は43.5%であり、施設の安全性を確保し、良好な行政サービスを維持するため、施設の劣化状況を踏まえた上で優先順位を付け、大規模改修工事並びに維持保全改修工事について計画的に行っていくことが必要と言えます。

これらの施設の更新需要額をグラフで説明します。こちらのグラフは総務省の試算ソフトから算出した今後40年間の市有建築物の建て替えに必要な経費を1年ごとに試算したものです。条件として50年で建て替えを行ったものとして試算しています。40年間で2725.6億円の更新費用がかかるという試算結果が出ていまして、1年間にしますと平均で68.1億円の更新費用がかかる計算となります。しかしながら、建物は更新だけで

なく、大規模改修工事も必要となります。

次のスライドで大規模改修工事と建て替えを行った場合の更新費用の試算について説明します。このグラフは総務省の試算ソフトから算出した今後 40 年間の市有建築物の大規模改修及び建て替えに必要な経費を試算したものです。条件として 25 年で大規模改修工事、50 年で建て替えを行ったとして試算しています。棒グラフの紫色の部分については大規模改修工事、ピンク色の部分についてはこれまでの積み残し部分について 10 年間で平準化したもの、水色の部分については建て替えとなっています。40 年間で 4654.3 億円の更新費用がかかるとでていまして、1 年間で平均すると 116.4 億円の更新費用がかかる計算となっています。町田市の 2008 年度から 2012 年度までの更新、大規模改修にかかる実績額は 1 年間で平均すると 67.5 億円となり、これまでの投資の規模では、更新費用は年間約 50 億円不足する試算結果となっています。そのため、市有建築物 362 施設全てを更新するのは困難と言えます。そこで営繕課として取り組んでいくべき課題を次のスライドで説明します。

今後の取り組みについて 2 枚のシートで説明します。

まず、1 点目として中期修繕計画の見直しが掲げられます。具体的な方策として、1 つ目は老朽化比率を指標の一つとして活用することです。2 つ目としてコスト情報である新公会計制度とストック情報である施設台帳を活用し、施設改修の優先順位付けに役立てることが考えられます。利用者一人当たりのコストや利用率等の項目を優先順位付けの際に加え、更新需要を的確に把握して財務情報を技術的視点と合わせて活用し、メリハリのある計画にすることを考えています。3 つ目として検討会などに積極的に参加し、建て替え、整備などの情報収集を行い、対象施設の見直しを行うことが考えられます。また、その際に社会のニーズに対応するよう努めることが必要と考えています。4 つ目として更新した計画を、毎年度各所管課に周知、提供し、計画実施に向けた調整を行うことが必要です。

次に取り組みの 2 点目は施設台帳を各部署に公開し、情報の共有化を図っていくことを考えています。施設台帳は公有財産台帳を原則的にベースにしており、工事履歴が記載されているので過去の工事内容との差を明確にすることができます。

3 点目は施設管理者に対し保守点検ガイドブックの活用方法などの研修会を定期的実施し、日々の点検を促していくことを考えています。

4 点目は建築基準法第 12 条による点検、及び保守点検ガイドブックに基づく点検項目から得られたデータを用い、予防保全に活かすことを考えています。

5 点目はライフサイクルコストを踏まえた環境負荷の抑制、ノーメンテナンス化を図り、設計の際にランニングコストが低いものを取り入れるなどの研究を行い、新技術を積極的に活用していくことを考えています。

最後の 6 点目は施設の新設、更新時には維持管理が容易である、事業内容に最適な構造のものを取り入れるなど合理的な対策を推進していくことを考えています。

最後に町田市全体の取り組みに対して、営繕課としては技術力で参加したいという思いで説明をさせていただきます。これについては 3 点掲げられます。

1 点目は施設所管課と移転、改築などの情報を共有していく必要があるということで

す。2 点目は広域的な施設の利用、多機能化、再配置を考慮する必要があるということです。3 点目は国においてもインフラ長寿命化基本計画が策定されたことにより、各自治体も施設の長寿命化に関する取り組みが求められることを考慮し、町田市においても各施設の役割や機能を再確認した上で、その施設の必要性を再検討し、施設の絞込みをしていくことが必要であると考えています。

以上で説明を終わります。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

次に、財務部財政課にお願いしたいのですが、新公会計制度を活用した改善案や今後の課題認識について報告をお願いします。

河本財政課長

財政課の河本です。よろしくお願いします。

資料 2 及びスライドを参考にさせていただきながら報告させていただきます。

まず初めに、市の公共施設の現状と課題について説明します。1 点目は少子高齢化等による人口構造の変化です。2 点目は今後も大きな収支不足が見込まれる厳しい財政状況です。3 点目は施設の老朽化による改修、更新コストの大幅な増加です。順に具体的な数字を基に説明をしていきます。

まず人口構造の変化ですが、町田市の人口推計では人口は 2031 年に 43 万 1000 人になり、生産年齢人口はほぼ横ばいで推移すると考えられていますが、年少人口は減少、高齢人口は増加します。このような人口構造の変化により、ニーズと保有している公共施設の間でミスマッチが起こることが考えられます。単純化した言い方をすれば、学校はがらがらになりますが、老人施設については増える一方であります。

次に財政状況ですが、このように生活保護費などの扶助費の大幅な増加により、予算で義務的経費の占める割合が増え、公共施設の老朽化に対する改修、更新と言ったコスト、投資的経費で財源が圧迫されているのが実情です。こうした財政状況の硬直化に対して公共施設の更新必要額はこのように膨大なものとなっています。

将来に向けた更新必要額は新公会計制度を導入し、固定資産台帳を整備したことにより明らかになったもので、算定方法は固定資産、建物の減価償却が終了した時点、耐用年数が満了した時点を更新時点として、取得価格をデフレーターで割り込みした再調達価格で算定したものです。

試算の結果、2032 年度までの 20 年間で 1300 億円の公共施設の更新需要が見込まれます。現在保有している公共施設をそのまま保有すると仮定して、道路を除き毎年 65 億円程度の更新費用が必要となります。もちろん、耐用年数が満了したらすぐに公共施設を使用できなくなるというわけではありませんが、ただこれまでマクロ的な財政計画で対症療法的な手当てしかできなかったことから、財政運用上の明確な物差しができたという点が大きなことと言えらると思います。

次に、施設分類別資産老朽化比率です。これは固定資産台帳の情報を活用し、建物など減価償却がどれ程終わっているかを判定することにより、どれ程の老朽化が進んでいるかを見るものです。下水処理施設を除く市の公共施設全体の取得額は 1813 億円の内

842 億円の減価償却は終わっていることが分かります。46%の老朽化比率であるという見方をします。個別に見ますと、小中学校の資産価格が大きく、老朽化が進んでいること、施設の種類によって老朽化比率が異なっていることなども分かります。どの分野の公共施設の保全に注目すべきかが分かります。

今後予想される大規模な財政需要に対応するために、全庁的、多面的な取り組みが必要となります。

今後の公共施設保全に向けた取り組みとして4点挙げさせていただきました。1点目として計画的な改修によるライフサイクルコストの低減をあげさせていただきます。2点目として維持管理の効率化、3点目は受益者負担の適正化、4点目はこれからの公共施設のあり方に関する原則の設定を記載させていただいています。

順に説明させていただきます、まず、計画的な改修によるライフサイクルコストの低減について説明します。事業別財務諸表を整備したことにより、建物取得金額に対する維持補修費の割合を算定する維持補修比率のモニタリングが可能となりました。維持補修比率の高い施設では新たな投資の検討が必要です。単式簿記の官庁会計では難しかった投資の効果の検証について、事業別財務諸表では可能となります。

これは清掃工場の設備更新と管理業務のアウトソーシングによる効果の検討ですが上段の表が管理業務を直営で設備を継続使用した場合、下段が管理業務をアウトソーシングで設備更新をした場合の行政コストの計算書です。アウトソーシングについて上段は直営なので人件費は高額、下段はアウトソーシングしたので人件費は減、代わりに委託料の物件費が増、これらをトータルコストで検証するものです。設備投資については、上段は継続使用なので燃料費、維持補修費が高額、下段は投資による機能向上による燃料費の減、維持補修費の減、反面、減価償却費、金利の増、このトータルコストの比較で投資の効果を検証するものです。

次に基金の活用による金融費用の圧縮です。計画的な改修を行っていく上では資金の確保が非常に重要な課題です。官庁会計ではあまり目立たないことですが、金利というのは実は大きなコストとなっています。2012年度の公債費、借金の返済ですが、62億8千万円、このうち11億4千万円は金利の支払いです。金利は大きな事業コストですので、この金融費用を低減するための基金の活用を考えています。元金償還後、基金積み立ても役所の中では同じ歳出予算なので、財政運営により置き換えることが可能です。これまで、歳入として地方債を借り入れていた一部を基金繰入に置き換え、これまでの歳出として元金償還を行ってきたことを一部を基金積み立てに置き換えます。このことにより、必要財源の確保を段階的に地方債借入から基金による繰り入れに変更していくことで、支払い負担は減少していきます。

次に維持管理の効率化です。維持管理経費の現状ですが、市の公共施設全体で維持補修費を合わせると74億円の維持管理コストがかかっています。このコストを低減させるための取り組みとして、維持管理経費の一元管理による削減をあげたいと思います。事業別財務諸表により全ての施設の維持管理コストが可視化されました。このコストを削減するため契約内容や手法を統一することにより、コストを削減します。維持管理経費の縮減を見越した仕様の簡素化や、清掃、警備、備品等共通仕様とし共同発注、また保

守点検の契約内容を見直し、費用対効果を勘案した価格などを見直すことによりコストを削減することなどが考えられます。こういった取り組みを一元的に行うことが重要だと考えています。

次に施設の利用状況のモニタリングの導入をあげたいと思います。現在、事業別財務諸表で施設運営費用については利用者数や利用料金の収入の分析を行っていますが、更に一步進めて、施設の現状を評価するための指標を事業別財務諸表において設定したいと考えています。これは一例ですが、年間利用者数や月平均在所人員、年間処理量などの指標を設定し、費用対効果、パフォーマンスの水準、目的適合性などの状況を毎年モニタリングしたいと考えています。このことにより、会議運営手法や事業内容、事業形態、ひいてはその施設の今後のあり方まで検討する材料としたいと考えています。

次に維持管理の効率化として、PPP 官民連携の推進をあげたいと思います。1 点目として指定管理者の更なる導入をあげます。現在 92 の施設に導入している指定管理者制度の更なる推進です。現在未導入である公園、児童青少年施設、生涯学習施設等への導入の検討です。

2 点目として複合施設化と PFI 導入をあげています。まず複合化ですが、公共施設の建替えの際には複合化を検討すべきと考えます。複合施設化することにより、利用者の利便性の向上、維持管理費の縮減に加え、多様化するニーズに対応するなどの相乗効果があります。目的別サービスを提供するのに目的別の施設を提供することを当然としている考え方を改める必要があります。

次に PFI とは公共施設の設計、建設、更新や維持管理、運営を民間資金や経営能力、及び技術能力を活用して、効果的かつ効率的に行う公共サービスの手法です。町田市ではまだ導入事例はありませんが、学校や庁舎、文化施設などのいろいろな公共施設での導入事例は既にあります。これらの取り組みは公共サービス提供の発想の転換を象徴しているものです。サービス提供者側の視点ではなく、利用者重視、アウトプット重視の転換が必要です。PFI はバリュー・フォー・マネーと言って、支払いに対して最も価値の高いサービスを供給するという考え方を重視しています。PFI は施設の維持管理や運営を重視して事業の枠組みを固め、サービスを提供しますので、サービス提供のあり方や仕組みそのものを中心に検討を行い、効率性や効果を最大化するための工夫が、設計や建設段階に遡って反映されます。真に必要なサービスのニーズを的確に把握し、かつ継続的な取り組みを行うものです。また、特徴としてライフサイクルコストの重視ということがあります。設計、建設、維持管理、運営等に関する各種コストの総額の把握を重視します。先ほどお話しましたバリュー・フォー・マネーの実現はコスト縮減による評価のみならず、サービス内容の向上等、質的評価も合わせた総合的評価に基づきます。利用者重視、サービス提供の重視、アウトプットを実現するためにも PFI の検討は是非行うべきだと考えています。他の自治体の例として、一つの基本方針を策定するだけで、かなりの時間を要しますので、早めに着手すべきと考えています。

次に受益者負担の適正化です。これまで運営サイドの取り組みを中心に説明してきましたが、今後公共施設を維持していくためには利用者の負担の適正化、維持管理費用、更新費用を利用者が負担するという観点の導入の検討が必要と考えています。

これは町田市受益者負担の適正化に関する基本方針によるサービス区分別の負担割合ですが、区分1として基礎的で民間に類似サービスの提供が無い場合は負担割合が0%、区分2として基礎的で民間に類似サービスの提供があるものの場合、学童保育クラブなどですが、負担割合は50%、区分3として選択的で民間に類似サービスの提供が無いもの、公民館などですが、これも負担割合は50%、区分4として選択的で民間に類似サービスの提供があるもの、これは受益者負担割合を100%としています。事業別財務諸表により施設の管理運営経費と受益者負担の実態が明らかになっていますので、基本方針による負担割合との負担の乖離状況により、料金見直しを検討するものです。町田市の強みは状況を常にモニタリングできるということです。他市では大きな労力をかけてコストを算定し、わざわざ状況を確認することになりますが、町田市では毎年状況を確認できるので、顕著に、そして柔軟に状況に対応できるということが新公会計制度を導入していることのメリットと考えています。

最後に今後の公共施設のあり方に関する原則の設定についてです。これまで様々な課題とそれに対する取り組みについて述べてきましたが、今後公共施設を保全していく上で、更新や維持管理、新築、建替え時の合意形成に際しての市としての原則が必要であると考えています。これはあくまで一例ですが、こんな内容が考えられると思います。まず1つ目は施設を更新する際は、原則として多機能化し、統合する施設を廃止、総量減とすること。2つ目は、施設の用途別に、規模、機能の標準を定めること。3つ目は管理運営に際しては、最優先に公民連携の導入を検討すること。4つ目は行政コストを明示し、費用対効果を踏まえた合意形成を行うこと。5つめとして利用率、稼働率を随時モニタリングし、数値が基準以下の場合には統合廃止を検討することです。

財務課の報告は以上です。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

テーマの意義、所管課からの報告を受けましたので、議論を進めていきます。営繕課からは現在の取り組みとして、中長期的な修繕計画を策定し予防保全に取り組んでいるということ、また、これまでの市有建築物の整備実績や今後の更新需要の見込み額などを示すとともに、今後の課題等についてお話をいただきました。

財政課からは、市の財政状況や施設の老朽化を数値として示していただき、今後必要とされる新たな取り組みについて、いくつかご提案いただきました。

それぞれお話いただいた課題に取り組むのはそう簡単ではないなと感じましたが、新公会計制度という経営ツールを活用してできることもあると思います。それから、それ以外の視点からもいくつかご提案がありました。これらを踏まえて、これから専門委員の先生方と議論していきたいと思いますが、今日の委員会で営繕課の報告にありました資産の計画的な維持管理の視点から、修繕計画の部分に焦点を当てていきたいと思います。

先ほどのプレゼンテーションによりますと、町田市は多くの老朽化した施設を抱え、今後いかに計画的に維持・保全していくのかということは重要な課題になっているとのことです。町田市としては中期修繕計画を作り、予防保全を実施することで、リスクの

低減や財政負担の平準化を行っているという報告がありました。どの自治体でもそうだと思いますが、厳しい財政状況の中、毎年の予算編成にあたっては、市の全ての行政活動を考慮して予算の配分を行わなければならないという事情があります。ですから個別計画との整合性はうまくいかない、難しいことがあるようです。

このことについて営繕担当部長にお伺いしたいのですが、先ほどの所管課報告の内容の補足としてお話いただきたいのですが、現在の課題認識や今後の取り組みについて補足していただけますか。

西村営繕担当部長

営繕担当部長の西村です。

ただいま報告しました通り、市有建築物を計画的に予防保全し、いかに長寿命化していくかが課題であります。建物の予防保全というのは、保健行政で行われています病気を予防して医療費を削減するような取り組みと似ています。きちんと予防保全ができますと長寿命化やライフサイクルコストの低減に繋がることは明らかで、そういった意味では営繕課が各施設の管理者と連携をして、小さな症状も見逃さない、見逃さずに計画的に修繕を行うことが重要と思っています。当課で作成している施設台帳の話がありました。保全点検ガイドブックの話もありました。こういったものを全庁的に活用しながら、各施設管理者の保全意識を高めるということも非常に重要な取り組みと思っています。今後の方向性とすれば、少し PR になりますが、町田市の市有建築物の大部分を占めている学校施設については、2010 年度をもって耐震化率 100%を達成しています。その他の耐震化促進対象施設も 2012 年度には耐震化率 100%を達成しています。これは他市と比べますと、かなり早く達成した状況です。また、町田市の市有建築物の延べ面積の合計は約 96 万m<sup>2</sup>でして、市民一人当たり約 2.2m<sup>2</sup>です。古いデータになりますが、2010 年 3 月末の全国平均は約 3.4m<sup>2</sup>でして、全国に比較してもそれ程多く市有建築物を有しているわけではないと思います。ただ、一見差し迫った状況ではないと思いがちですが、ただいまの報告通り、今後全ての建築物を予防保全していくのは財政的な視点からも現実的でないのは明らかです。そこで予防保全の対象を絞り込みながら、技術的に優先順位を付け、計画的に修繕を行っているのが現状ですが、報告にもありました通り、建物の更新を含めた大規模改修、そういったものを含まないと今後厳しい状況になると思います。そういった点で言えば、これからは技術的な側面だけで予防保全の優先順位を付けるのではなく、公共施設に対するニーズですとか、提供しているサービスの状況、質、それに要するコストなどの視点を含めた上で、計画的に保全対象とする施設を更に絞り込むことが必要になってくると思います。そういう意味で、今回、新公会計制度の導入に伴って作成された事業別財務諸表は強力なツールになると思いますし、今後選択的な公共施設マネジメントを行う上での重要な指標になると考えています。先ほどの財政課の報告にもありましたように、施設の広域的な利用や、複合化などを視野に入れながら、市全体で公共施設のあり方について新たな議論が必要になってくるであろうと感じています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

難しいなと一つ感じましたのは、戦略のお話がありましたが、民間でも戦略と管理というのは分かれまして、管理というのは効率化を考えればよいのですが、戦略は選択ですので、何を選ぶかということが重要です。選択というのは民間ですと、競争相手に勝てるかということと、独自の能力、自分のところの特徴を出せるかということが基準になりますが、なかなか普通の企業はそういうものが無くて、何処に、どう投資してよいか分からないということがあります。

もう一つ、なかなかうまく設備投資が出来ないケースでは、主に3つの要素が見受けられます。1つ目は情報不足、2つ目は認識不足、3つ目は経験不足です。情報不足というのはデータが無いから分からないと言うことですが、今日の報告にもありましたが、新公会計制度を導入したこともあり、町田市ではだいぶ分かるようになってきました。2つ目の認識不足というのは、ものによって評価基準が無いから評価ができないということが当然起こってきますので、今後の課題になるかと思います。3つ目の経験不足は、今までにやったことが無いから、どうやって分析してよいか分からないということが今後出てくるかと思います。そんなこともこれから議論していければと思っています。

まず修繕計画の現状と今後のあり方についての議論ですが、専門委員の先生方も修繕に関する専門家ではないので恐縮ですが、鵜川先生いかがですか。

鵜川委員

鵜川です。

ただいま営繕課と財政課から包括的な報告をいただきましたが、何点か気のついた点を申し上げます。

1つは、長期の修繕計画を作るとお話がありましたが、理論値が分からないのが一つの課題だと思います。現在は再取得価格等で試算していますが、実際に必要な金額とタイミングの理論値を集計していくのが課題になるのではないのでしょうか。そのためには施設台帳と固定資産台帳を使って、施設ごとの修繕履歴と今後の修繕予測を理論的に集計し、蓄積していくことによってより正確な理論値が出てくれば、財政上の手当てでも必要性が高まると思います。

もう一つは財政課が基金の積み立てという財政上の方法を説明されましたが、私もそれに賛成するものです。仮に税収が増えたとしてもそれを全部使うのではなく、その分、基金の積み立てとか、地方債の返済とかで体力を付ける有効的な手段だと思います。予算を使い切らないで基金に積むこと理由として、将来的な施設の更新需要を数値で示すことで議会や市民の理解も得られるのではないのでしょうか。

それから、会計の話からは離れるかもしれませんが、財産の運用という視点から見ますと、東京都には財産運用部という組織がありますが、各局が保有している施設や土地の利用状況を確認したうえで、施設の再配置や土地の売却などをやっています。町田市においても、そういった全庁的な視点での活用を図る機能を持たせることも重要ではないかと思います。

それから、もう一つですが、公共調達について財政課の説明にもありました。いろいろな施設の清掃とか、警備とかの公共調達については、市としてのサービス水準を決めて包括的に長期契約をするというようなことをやりながら、公共調達全体のコストを下

げていくことも大切ではないかと思えます。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

組織管理のことも絡んでくると思えますので、総務部長にお聞きしたいのですが、今、東京都の財産運用部の話がありましたが、町田市としてはいかがですか。

酒井総務部長

組織の流れを振り返ってみながら、営繕課が全庁的な視点から出てきていることを紹介します。営繕課の組織の変遷ですが、2007年の4月、総務部に営繕課を設置しました。従前は建設部に建築工事課というチームと、教育委員会に施設課というのがあり、2つ別々に動いていました。これを2007年4月に営繕課として1つにしました。この時にスケールメリットを活かす団体であることと考へ、技術職として、全ての建築技術、電気技術、機械技術、土木技術を集め第1弾の再編を終えました。2008年4月には営繕課の組織を総務ではなく、財務部に移管しました。いわゆる資産の管理、活用を図るという目的でして、総務の単なる維持管理でなく、戦略的にという転換を図りました。2010年4月に財務部に営繕担当部長を配置しました。これは財務部が1部7課という大きな組織になってしまったので、部長のスパン・オブ・コントロールや技術的な政策判断を踏まえ、特命の担当部長を配置し、全庁的な視点が形の上で取れるようになりました。現在の形になる前に、実は失敗談がありました。従前から公共施設を抱える職場から、現場に技術職がないので細かいことに対応できないので、技術の配置をして欲しいという要望がありました。2005年10月に市民部というところは学校の次くらいに、施設がたくさんありました。5施設を管理していることで技術職が欲しいということで、市民部総務担当課に建築技術を2名配置しました。2名を配置して、当初は良かったのですが、2人で見ていくと半年も経つと全部終わってしまいました。結局短期的には良かったのですが、長期的な組織運営としてはうまくいかなかったという失敗事例があります。そういうことで、組織の運営については、全庁的な視点に立てるという営繕課が今あるというのが現実です。

また、先ほども鶴川先生からアセットマネジメントというお話がありましたが、建設部では橋梁、幹線道路については4年ほど前からアセットマネジメントシステムを利用した維持管理を進めてきており、比較的順調に維持管理ができています。一方、市有建築物維持管理については直接的にはアセットマネジメントという言葉が良いのか分かりませんが、先ほどの組織の変遷の流れを踏まえると、同様の仕組み作りが課題と感じています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

あの、1回目と2回目の委員会はジャストインタイムで、トヨタ並みに時間通りにいったのですが、今日は時間が押しているので、以降は発言を短めをお願いします。

今までの話を受けて営繕担当部長お願いできますか。

西村営繕担当部長

建築行政ではファシリティマネジメントという言葉を使っていますが、アセットと同

じように使っています。いずれにしる建築物においてマネジメントが必要だということは承知しています。こういった点で今の営繕課に何ができるのかということですが、例えば新たな施設一つを整備する際に、構造体以外は自由に間仕切りができるように計画をすることを横文字で「スケルトン・インフィル」といいますが、そういう考え方を取り入れることは一つあると思います。公共施設が役割を終えた時は、建替えをする、もしくは建替えしなくても他の用途に更新するということが考えられます。また、施設を単独で整備するのは効率的ではないということで、財政課の先ほどの報告にもありましたように、どんな機能を有するのか、多機能化をするということと、行政の区域にとられないということで、広域的な利活用をしていくことを考えますし、こういった考え方を計画に織り込んでいく必要があるのではないかと思います。

更に言えば、こうした施設の建設、大規模な修繕計画に対し、営繕や、所管の部門ごとの判断でなく、全庁的な視点から意思決定がなされる仕組みというものも、これから必要になってくるのではないかと考えています。鶴川先生のお話のように東京都のような組織はなかなか作ることができないかもしれませんが、こういったことを推進するための、部門の枠を超えた全庁的なプロジェクトチームのようなものが必要になってくると思います。

このような中で営繕課としては、建築、電気、機械、土木の職員がバランスよく構成されていますので、こういった組織の充実を図りながら、事業の計画の段階から技術職として参画していきたいと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございました。

計画的な維持保全を行う上でのいろいろなご意見をいただいています。山本先生、いかがでしょうか。

山本委員

今まで話を聞いていますと、町田市職員の方は非常に優秀で、おっしゃっていることは問題ないと思います。問題は今日の資料の読み解き方であると思います。具体的に言えば 362 施設の維持は困難ということになっていますが、それは従来通りやればということであって、しかも財政課の資料をご覧いただくとお分かりのように、ここ 20 年くらいの間で更新需要が見込まれているのは圧倒的に学校関係です。橋梁や道路などの財源をどのようにするかを議論するのであれば別ですが、今回の市有建築物だけに焦点を当てるということから言えば、逆に言えば、学校建築物を今後 20 年、30 年において町田市の行政の中でどう位置付けていくか、あるいは今後 20 年間で 2 割くらい 15 歳未満の人口が減っていくという推計が出ている中で、学校建築物をどのように利活用していくかということの戦略が決まれば、維持困難かどうかというのは一概に言えないわけです。

町田市が恵まれているのは、パワーポイントの 5 ページにあるように、学校建築物と、市庁舎等の老朽化が当面の問題である点です。今、議論になっている公民館をどうするかなどには、逆に言えば時間があるということですから、施設の統廃合とか多機能化とか、いろいろな議論は是非行っていただきたいと思っています。

時間が押していますのであわせてお話しておきますが、財政課が受益者負担の基本方針というものをお作りになっています。この方針によれば、学童保育クラブは受益者負担割合は50%であるということになっていますが、今日お配りいただいたアニュアルレポートの学童保育費の資料を見ると、50%の原則は守られていません。これが良いことかどうかを含めて議論を行っていくことが必要だと思いますし、せっかく新公会計制度を導入したのですから、市民の方にご理解していただくようにやっていくのが、後で出てくる新公会計制度を活用した維持管理、あるいは受益者負担ということになるかもしれません。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

この辺で、市長、今までの取り組みと課題についてお話いただけますか。

石阪市長

今の山本先生のお話は政治的で、なかなか提起できない状況です。8年前から学童保育クラブは6000円なのですが、1万円にしようと思ったら、2度と言うな、選挙に落ちるぞと言われました。1万円でも安くらいだと言ったら、それは封印しとけと言われました。なかなか政治的に難しい課題を抱えています。

それはそれとして、建替えとか、改修とかになると設備というのがかなり大きなウェートを占めます。端的に言えば、教育委員会で和式のトイレを洋式にしています。これは機能そのものを変えようとしているわけです。老朽化して40年経っているものは直さなくてはいけないのですが、しかも機能を新しくしようとしています。家庭でも昔は蛇口をひねると、熱いお湯がでて、冷たい水が出ての調整をしていましたが、今は混合栓ですかね、そういう風に時代が変わっているのですね。設備を更新するとなると機能アップをしないと納得がいかないです。昔の機能のままにやりかえるわけにいかないの、改修そのもののグレードが上がってきます。グレードが上がるというのはそういう意味で、手を付けると設備の水準をあげなければならないということです。普通に、維持管理という単語を使うと、今までと同じものでそのまま維持すると思われるのですが、維持管理としても、改修とか、改造とかになると、必ず設備水準は上がることになります。私が若い頃、車を買った時にはエアコンは付いていませんでした。タクシーでもクーラー付きが走ったのは昔の話ですが、そういう時代がありました。窓を閉め切っている車はクーラーが入っていると言っていました、今ではありえないと思います。更新すると、そういう風に時代の変化に感じなくてはいけないので、維持管理という水準を超えてしまうので、費用が増大していくもう一つの要因です。少し本題からは外れてしまいましたが。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。時間が押しているので次のテーマに入りたいと思います。

ここまでは、修繕に焦点を当ててきましたが、施設にかかるコストのうち維持補修はその中の一部分です。これ以外に、人件費や物件費といった人や外部委託にかかるコストが実は大きいわけですが、このあたりを効率化できないかということも議論していきたいと思います。所管課の方からもいろいろご提案されまして、例えば民間活力の導入

なども考えられると指摘されました。そこで、これらのご専門の先生方にお聞きしたいのですが、鵜川先生からお話いただけますでしょうか。

鵜川委員

先程、公共調達の話をしました。施設の維持管理といいたいまいしょうか、清掃とか警備とか、そういう面の統一化ということもあります。その他にも IT とか、あるいはいろいろな業務の委託とか、物品調達とか、幅広い範囲で公共調達を定義することができますので、そういったものを全庁的に横串で見ている部門とでもいいですか、財政部門なのか、行革部門なのか分かりませんが、そういった機能を持つというのも方法ではないかと思えます。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。山本先生いかがでしょうか。

山本委員

更新需要は財源の中でやるわけですから、市長からご発言がありましたように、品質が上がって金がかかることもあります。しかし、一方、例えば仙台市で下水処理場が被災にあった時に、その更新費用は技術革新で安く済んだという例があります。技術革新というものと品質の向上というものが、市長の言われる方向性のものと、逆の方向性のものがあります。そこは技術専門の方がよく考慮された方が良くと思います。

いずれにしても市民に対してどれくらいの水準のサービスを保証していくのかということを決めないと、ふるいにかける前に総合評価すると全部残ってしまうんですね。市民生活のクオリティからして、公共サービスは最低この位はしましょう、必要性のないものは除きましょうということから始めないで、いきなり総合評価をすると、施設における評価の視点としては必要性とか、有効性とか効率性とか、緊急性とかであろうと思いますが、そうするとスポーツ施設とか、体育施設とかの利用する方が多い施設は満足度も高いので、それらが優先的に上位の方になってきます。逆に言うと、困った方への政策が後回しになりがちです。

市としてどのくらいやるのか、サービス水準を決めていただいて、政治的な問題もあるかもしれませんが、財源の中で優先順位を付けてやっていくことが重要だと思います。更新だけでなく、新規に作っていくことも出てきます。何を新たに作って、何をあきらめて、何を更新して継続するのかの 3 択の方式ですから、これについて再検討して合意していく。そのために新公会計制度のコスト情報を活用してもらえたらと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

鵜川先生、民間活力の導入とか、受益者負担とか、どんなことに気をつけたら良いかお話いただけますか。

鵜川委員

受益者負担について市長からお話がありました。そのような場合、まず、情報を開示することが重要だと思います。その際はコストの範囲も開示したらどうかと思っています。先程、財政課の資料でコストの 50% というものがありました。コストといっても通常の運営費、それ以外に資本コストとして減価償却費とかがかかります。本来、フル

コストはもっとかかっているのではないのでしょうか。そのフルコストを示して、その中で受益者がこれだけ負担していることを示せば、実際には50%でなく、20とか30%であることを理解してもらえれば、施設は地域の税金で運営されていることが理解されるのではないのでしょうか。

会計情報は、それを使う方の理解度によるということが大事な要素です。理解度を上げるということにも取り組んで欲しいと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

コストの縮減の考え方について、いくつかお話いただきましたが、有金副市長、市として実行していくために何が必要とお考えですか。

有金副市長

今までいろいろとご意見をいただいておりますが、これらを実行していくためにも、町田市が新たに導入しました新公会計制度をしっかりと活用していかなければならないと改めて思いました。そのためにはこの制度をうまく使って、それぞれの施設の運営の実態を把握することが必要かなと思っています。まさしくそれが、2013年度から初めて事業別財務諸表を作成することになりましたので、施設ごとのコスト、成果などの基礎的な情報が整理できたのかと感じているところです。

ただ、作ったばかりということもありますので、施設単体での運営の形は出てきましたが、横並びで見た時どうなっているのか、ということまでは厳密に言うと分析が出来ていないと感じています。そのような分析をすることによって、同じような類似施設でも、なぜコストが違うのか、といったことを掘り下げて、分析していくことが必要なのではないかと考えています。こういった分析をして課題を見つけることが、岡本委員が言われていたように我々は情報を持っていなかったということもありますので、情報を発見するという第1歩になってくると考えています。したがって、この制度を活かしながら経年の変化ですとか、類似施設間での比較を行いながら、徹底的にチェックを進めていきたいと思っています。

また、こういうことをやっていくことによって、職員一人一人が問題意識を持ちながら、財務諸表を読み込む力が付いてくるのではないかと考えていますし、このようにしていくことが町田市の目標だと感じています。

従って、マネジメント層に対しては、経営者として発生主義・複式簿記の考え方に立って市民の皆様方に説明できる力を身につけることで、マネジメントの向上を図るとともに、町田市役所自らが改善し続ける組織になるのではないかと感じています。そういったことを目標として、我々は取り組んでいきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

市長、ここまででコメントをお願いします。

石阪市長

たくさんの課題が出てきましたが、色々なことを考えるときちんとした説明が出来るのかどうかに尽きると思います。きちんと説明するためには、きちんと分析を行うこと

が必要になってきますが、他の都市ではどうなっているのか、今、有金副市長が話しました、他の施設ではどうなっているのか、平たい言葉で言うと何が常識なのかというところがポイントになろうかと思えます。

そういう意味で、職員の皆さんは自分のところの仕事に注目して、他でどうやっているかという情報をきちんと集め切れていないと思います。民間企業と一番違うところは、競合他社とどういう違いがあるのかということにピリピリして、それがほとんど思考の発端である民間企業と、同業の動きについては全く知りませんという市役所で天と地ほどの大きな違いがあります。これは議会もそうなのです。町田市の議会の人が他の議会のことを知りませんと言う状況です。小さいサークルの中で、議員も、職員も、私市長もああでもない、こうでもない、もちろん市民もそうですね、これは何とかしなければいけないと思います。広い状況の中からどうあるべきかという結論を出していく、そういう分析をしていくことに取り掛かりましたから、次のステップはそれだなと思えます。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

既に発生している問題というのは、比較的議論し易いんですね、分かっているから。しかし今日のお話は発見型ですね。発見型にも2つあって、1つは探索といいますか、改善活動なんかはそうです。探して行って、ここを直さなくてはとやっていくことです。もう1つは設定型で、市長がおっしゃったように、民間には競争相手がいますから、競争相手にどう勝つかということのために目標設定をします。その目標に対して、どれくらいまで出来るかということをやっていきます。なかなか難しいところに入ってきたなと感じています。

次は今後の公共施設のあり方について議論していただきたいのですが、町田市の公共施設は老朽化してきています、ということは先程から議論してきました。現在の施設をこのまま更新していくのは財政的にも、利用者の安全の面でも難しいという報告をいただきました。施設の新規建設、更新、あるいは修繕についても財政的な制約条件の中から検討していくことが重要であることは言うまでもありません。個別の施設をどうするか議論だけでなく、公共施設全体のマネジメント、先ほど原則というお話もありましたが、それを整理させる必要があります。先程の財政課から提出いただいている資料の後半の方の提案について議論していきたいと思えます。

鵜川先生、これについてどんなことを考えていったら良いのか、いかがでしょうか。

鵜川委員

長期的な視点で施設の整理をする、財政的な手当てをするということが必要になってくることは、皆さんお分かりになっていると思います。その場合に財政規律のあり方ですが、借入れの返済と基金の組み合わせで財務体力をつける、あるいは金利コストを下げるなどの提案がありました。その場合、減価償却が一つの目安になるかもしれません。減価償却が100に対して借金の返済が50あれば、そして20は積みましようという、ある程度の目安になると思います。

もう1つは税収がある程度を超えた部分は積み立てましようとか、難しいかもしれま

せんが。東京都の場合は法人2税の比率が高いですから、1兆円くらいのブレがあります。増えた時に基金に積むということをしています。市の場合は住民税、固定資産税が多いので、逆に言うと下ぶれがないかもしれません。むしろ一定程度の積み立ては可能なのではないかと思います。先程の財政課の長期の更新費用については、今後10年間大きな支出はなく、むしろ10年後から大きな金額が出るような試算であり、この10年間は少しずつ積み立てていく、その必要性を市民に説明することが重要ではないかと思えます。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

今の鶴川先生の話を受けて、財務部長いかがでしょうか。

水越財務部長

財務部長の水越です。財務部は、本日のテーマの所管課であります営繕課、財政課、両課も属しています。市の公共施設の保全における中心的役割を担わなければなりません。この重責を担う上で今回事業別財務諸表という新たな強力なツールを得ることができましたことはとても大きなことです。事業別財務諸表を整備したことにより、これまで見えてこなかったものが見えるようになりました。これまでは市の公共施設は全体的に老朽化が進んでいるということ漠然と感じていました。しかし、具体的な財政需要が把握できなかったため、議論も抽象的になりがちでした。そこで固定資産台帳を整備して、公共施設のストックを把握したことにより、将来に向けた公共施設保全のための具体的な検討を行えるようになりました。先程、財政課から報告がありましたように、公共施設を保全していくための毎年必要な投資額や、公共施設の老朽化の程度などが明らかになりました。必要な公共施設の更新需要を的確に把握し、計画的な投資を行うことで、公共施設を適切に保全すると同時に、適切なタイミングの投資は、結果として公共施設のライフサイクルコスト全体を低減させます。また、事業運営上も、所管施設の老朽化比率をモニタリングし、対症的な修繕でなく効果的な投資を行うことにより、ライフサイクルコスト全体の低減を図ろうとする経営的な視点も持つことができます。

また、別の視点として、個別の施設の維持管理経費が可視化されたので、施設運営コストの適正化ということが重要視されます。コストがかかっていることに対して、コストに見合ったサービスを提供しているか、というようなことが求められます。言い方を変えますと、インプットではなく、アウトプットを重視した取組みが重要となります。また、先程から申していますように、今後、厳しい財政状況の中、公共施設を維持していくためには、市民との合意形成においても優先度に応じた選択ということが必ず必要になります。コストに対する効果を明示することから出来る事業別財務諸表はこの形成でも有効なツールとなります。

財務部としては公共施設の保全に限らず、新公会計制度という新たなツール活用のフラッグシップとなって庁内を牽引していかなくてはならないと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。会計管理者はいかがでしょう。

松村会計管理者

会計管理者の松村です。新公会計制度のマネジメントに対する会計部門の役割は、正確な財務諸表を作成することにより、そこに記載されている数字が単なる数字の羅列でなく、事業成果の評価や手法の選択を行うための材料として使える記録であると考えています。本日のテーマの市有建築物の計画的維持管理の推進に対して、前提としてストック情報が正しく把握されていることが必要不可欠です。ストック情報が正確であれば、減価償却費を含むコスト情報や、老朽化の度合いも正確に可視化することができます。このことを実現するために、決算作業の過程におきまして、各部、各課では貸借対照表上の残高と、財産台帳上の値が一致していることを確認する照合作業を行っています。この照合作業を各課が円滑に進められるよう、会計部門はサポートしています。これにより、正確な財務諸表が作成され、施設の維持管理を初めとした市政の課題について、財務情報を有効活用する基盤が出来上がるものと考えています。また、職員一人一人が施設の維持管理について財務諸表のどこを見て、どう判断すればよいのかといったところを身につけられるよう、施設の管理や更新、修繕といったテーマのマネジメント研修について、総務部と協力して検討していきたいと思っております。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

公共施設のマネジメントのお話をさせていただいていますが、山本先生、このマネジメントを検討する上で、このようなことに気がついた方がよいという点がありましたら、お話いただけますでしょうか。

山本委員

1点だけ申し上げますと、市民に対する公共サービスをどう位置付けるかということだと思います。その方法として、現行の施設利用型のサービスで行くのか、もしくは介護保険制度のように、公共の施設を減らしてソフトのサービスに力を入れていくのか、その組み合わせをどうするのかということによって、施設メンテナンスの考え方、維持更新の考え方が変わってくるわけです。ですから、ソフト面を重視するのであれば人的サービス中心型の行政サービス提供で、ハード面を重視するのだと現行の施設を使って、たんとんとやっていくことになります。

どっちが良いかというのは、市民の負担が減って市民の満足なり利益も福祉も高まるのであれば、そちらを選んでいただいた方が行政もハッピーですし、市民もハッピーになるわけですから、恐れることはありません。まさしく今、会計管理者がおっしゃったように、データの信頼性を確保して、もっともっとデータを使った議論を行い、又、市民の方との会合にお使いいただければと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。政策経営部のほうからいかがでしょうか。

高橋政策経営部長

先程、財務部からお話がありましたが、町田市の将来的な人口全体はそれ程変わらないが、人口の構成が変わってくるのは明確に見えています。それに対して、公共サービスに求められるものも変わってくると思います。政策経営部としてはそういう所も含めて、今後の人口推計とか、世代間がどうなっていくか、あるいはどのような需要が起

きてくるか、ということをしっかり把握していかなければならないと思っています。そういった意味で、各種の統計データ、今後の推移をしっかり見ながら、市としてどのようなサービスをやっていくのか。町田市は地域ごとに人口の動態が違ってきます。早く出来た街においては、空洞化が進んでいますし、一方で新しい街は人が多いという状況ですので、町田市を一括りにするのではなく、地域ごとに分類しながら、公共施設のあり方を検討していくのが良いのではないかと考えています。その際、財政的な制約も整理しながら、サービス水準の設定は財政的なことも考えなくてはなりません、施設の複合化・多機能化などを検討して、修繕、あるいは建替えの部分は設置位置も含めて検討していかなければならないと考えています。特に新しく建設するような施設の場合、そのようなことを含めながら、各部署と連携して、コストを抑え、維持管理コスト、運営コストも考えた検討をしていきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

今までの議論を受けて、鷺北副市長、コメントいただけますか。

鷺北副市長

行政に対するニーズは社会状況の変化に伴って変わっていきませんが、施設に対するニーズも、時代によって形が変わっていくものだと思います。施設に限らず、行政サービスは市民ニーズにマッチしたものであることが必要です。現在は右肩上がりの社会情勢ではありません。どの自治体でも潤沢な財政状況ではありませんので、厳しい財政状況の中で持続可能な行政サービスを求められています。本日、議論にありました公共施設の課題について市役所職員はもとより、市民の皆様方とも問題意識を共有していく必要があると思っています。

そのためにはしっかりとした情報提供が必要で、新公会計制度を取り入れた大きなメリットがそこにあると思います。

町田市では2013年度から、社会、あるいは経済状況の変化に適切に対応していく必要があるということで、町田市が抱える中長期的な課題を解決していくため「町田市未来づくり研究所」を設置しました。本日いただいたご意見を基に、公共施設のあり方について、これからの時代、あるいは地域ごとの現状に即したものになるように研究所を活用していきたいと考えています。社会資本の整備をどうするのか、また、世代間での負担分担をどうしていくのか、10年、20年後を見通す力が求められていると感じています。大変難しい仕事ですが、町田市の置かれている状況をしっかり把握した上で、将来を見据えた行政経営を行っていききたいと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

民間でも、この数年、何をやるかとか、何を新しく作るかとか、何のレベルをあげようか、という上にしていくことを、先にやってはいけないという動きがあります。どうということかと言うと、何をやるかから議論しようということ。やめることをまず議論しようということ。まず、

次にやめるまでいかないけど、下げることが構わないことは何かを議論する。まず、

この2つを先に議論して、次にそこで余力が出来たら、その余力で上げられるものは何かを議論する。更にそれでも余力があったら、新たに作るものは何かを議論します。そういう議論を進めて出来たのが、東横インというホテルであったり、ブックオフです。

マイナスから議論する。下げる、やめるという方から議論する。上げる方から議論していくと、元気は良いですが、最後はやっぱり駄目だねとなってしまいます。民間も同じようなことをしています。

今日は難しい議論で、私はタイムキーパーになってしまいまして、時間大丈夫かなと気になってばかりいたのですが、後半は皆さんが協力的になっていただいて、ありがとうございます。市長からまとめのお話をいただけますでしょうか。

石阪市長

今、岡本先生の最後の言葉が一番厳しかったところでありまして、市民も、議員も、私市長も、市役所の職員も、やめるとか、減らすとか、ものすごく抵抗がありますね。それはなぜかという、増やすこととか、レベルアップするとかが長い間の経験から正しいと思ってきたからでして、やめるとか、減らすとかの経験をしてこなかったからです。とても変化をするエネルギーが沢山あるな、と思った途端に、考えるのをやめようとなるわけです。

自戒を込めて話しますが、役所は2つ弱点があって、1つは環境の変化に対応できるエネルギーがなかなか出てこないことが一番大きなことです。民間の場合は変化に対応しないとマーケットから退場させられてしまいます。疑似マーケットである市役所は、対応しなくても退場させられないところがあって、変化に対応しないという癖がついています。

もう1つの弱点は他が何をしているか、きちんと調べていないということです。民間企業はその場合も競争という中から落ちこぼれてしまいます。議会も、役所の中も対応するためには、世間相場って何だってところがどうしても必要です。町田市だけが突出したサービスをしているのですから、下げますよということもあるし、他も最近はそのような仕事はやめているからうちもやめますよ、という議論もあります。しかし、町田市だけを見ていたのではわからないわけで、そういう意味で、周りの環境の変化をしっかり見ておかないと、減らすとか、やめるとかということも出来ません。

それから、先ほど驚北副市長から10年後、20年後という話がありましたが、今日は施設の話ですが、10年で取り壊してしまう施設の話をしていません。20年、30年の長寿命化ということは、30年後にニーズにマッチしているかどうか、老朽化していないか、しかしこれは機能的に老朽化していないか、陳腐化というのでしょうか、そういう施設はいらないのではないかとということを20年後、30年後を考えておかないといけません。そういう意味で新しく作る時は、きちんとした見通しを作って行わないといけません。今までの作り方というのは、隣がホンダのミニバンを買ったから、うちは日産のミニバンにしたという程度なのですね。ミニバンがいらない、二人だけ乗れば良いのかもしれないのに、将来20年経っても家族みんなが乗れる車を買おう、なんて発想をしていないか、ということなのですね。それはいらないことなのですね。

一方で、既存のものと同じものを作ります、という説明は非常に通り易いですね。前

と同じものを作ります、お金もほとんど同じです、面積も同じですがいいでしょうか、うん、いいのではないかと感じてしまいますが、これでは頭を使っていない、議論をしていない状態です。そういうことを今やっています。そういう経過をしていますので、先ほど自戒と申し上げましたが、自らを戒めています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

急いだら、時間が余ってしまったので、専門委員の先生方から一言コメントをいただいて、最後に市長、今年度の3回の委員会全体の総括をお願いします。

では、鶴川先生からお願いします。

鶴川委員

企業会計というのは、投資に対する成果、期待に対する成果という意味なのですが、行政の場合の期待値というのはサービスであったりとか、数値化できないものが成果だったりします。サービスの水準に対して、これだけの税金の負担、あるいは個人の負担があるということの理解度や納得感を深めていくためのツールですので、利用者に理解していただくことが必要ではないかと思えます。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。山本先生お願いします。

山本委員

2つあるのですが、1つは政治的な話になるのかもしれませんが、受益者負担が少なくても良いということは、一方では誰かが負担しているわけであって、結局それは、他の市民か都民か国民が負担しているわけです。受益者がいやだと言っているのは他の人につけを回しているだけです。行政コスト計算書のうち、受益者負担以外の残り部分はそういうことになっていることのご理解を進めていただくようお願いしたい。

また、今、市長のお話は実には的確であって、会計的にいえばフローとストックですね。フローは毎年短期的に決着するわけです。ストックというのは施設のものとか負債ですから、長期的なものですからリスクがあるわけです。リスクがあってもパブリックはやらなくてはいけないことがあります。ストックはそういう意味でパブリックとしての特徴があるのですが、そこでパブリックとしての特性としてどこまでリスクを負うのかということの理解が必要です。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

本日の会議は市有建築物の計画的維持管理の課題解決の方向性について検討してきました。すぐにできるものばかりではありませんが、将来に向けた重要な課題に正面から取り組んだ、重要な会議になったのではないかと思います。

本日の委員会はこのあたりで終わらせていただきますが、難しい問題に町田市の職員の皆さん、市民の皆さんが正面から取り組んで成果を上げることを期待しています。

2013年度の委員会はこれで最後になりますが、1年間の議論を振り返って石阪市長からお話をいただきたいと思えます。

石阪市長

3回、委員会に出席いただきまして本当にありがとうございました。

受け止めきれるか分からないようなコメントもいただきましたが、何とか受け止め、活かしていきたいと思っています。

今日までの議論に来るまでに、最初の新公会計制度の制度設計から4年くらいかかっています。資産の調査を含めて、多くの時間がかかっており、ようやく議論が出来るところまでできました。会計管理者が言ったように、正確に財務諸表を作るというところが一番きついで、地味なところなのですが、市の職員全体として、とにかく正確に数値をあげようと努力してきたということがあって、それが信憑性を支えているわけです。これは評価に値するのではないかと考えています。

今後は、今日、お話が出ましたが、「先を見通す力」と「いかに説明ができるか」の2つの要素が重要だと思います。説明できなければ、何かを変えることはできません。説明できる材料もきちんと持って、説明できる分析、説明できる表現、そして説明できる機会を作る、そういうことをしていかないと、今後は税収は増えないし、需要は増えていって75歳以上の人口が増えていく時代に施設は残っていますから、対応しきれなくなってしまう。

勝負はこの先10年間ですね。いきなり大規模な改修がなければ、その間に我慢をするなりして積み立てていくかなりの対応をしないと、その先を見通せない時代が来るのだと思いますので、この1年間の議論の中で得られた成果を平成26年度に活かしていきたいと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

それでは以上で終わりたいと思います。

### 3. 閉会

小島経営改革室長

本日はお疲れ様でした。

本年度の委員会は全3回に渡り、新公会計制度のマネジメントへの活用をテーマに議論いただきました。数多くのご意見、ご提案をいただきました。これらはしっかり受けとめて、町田市の行政経営に活かしていきたいと思っています。

2014年度におきましても、行政経営監理委員会を開催していく予定ですが、本日が今年度の最終回で、一応の区切りとなります。3人の専門委員の皆さんにはお世話になりました。ありがとうございます。最後に拍手でお送りしたいと思います。

以上をもちまして第3回行政経営監理委員会を終わりにします。

ありがとうございました。