

アセットマネジメントコース

兵庫県高砂市

●研修テーマ 『住民一体となった公共施設長寿命化計画の取り組みについて』

●研修日時 令和元年11月7日(木) 10時～12時

●対応者 高砂市企画総務部参事 麻 敏浩 氏
高砂市企画総務部経営企画室係長 石本 玲子 氏

岡山県津山市

●研修テーマ 『津山市版リアル個別施設計画について』

●研修日時 令和元年11月8日(金) 9時30分～11時50分

●対応者 津山市財政部財産活用課長 定久 誠 氏
津山市財政部財産活用課主幹兼FM推進係長 川口 義洋 氏

<参加者>

・盛岡市財政部資産経営課 主査	小出 史朗
・陸前高田市市民協働部まちづくり推進課 主事	菅野 竜児
・一関市教育委員会事務局教育総務課 主査	菅原 栄一
・花巻市財務部契約管財課公共施設計画推進室 上席主査	瀬川 猛
・花巻市財務部契約管財課公共施設計画推進室 主査	藤原 隆志

アセットマネジメントコースに参加して

盛岡市財政部資産経営課 主査

小出 史朗

＜研修内容＞

○兵庫県高砂市

1 高砂市について

高砂市は瀬戸内海沿岸にあり、兵庫県本州側の南部、播磨地方の南東部に位置し、東は加古川市、西は姫路市に接している。

人口は91,814人（2015年国勢調査）であるが、1995年の97,632人をピークに減少傾向であり、20年後には85,891人と想定されている（高砂市人口ビジョン）。

約29.1万㎡の公共施設を保有しており、その多くは1970年代から80年代に集中的に整備したものであり、公共施設の老朽化が進行している。

2 高砂市のファシリティマネジメント

2016年度に高砂市公共施設総合管理計画が策定されている。その中で2036年度までの20年間に、公共施設の総延床面積の15%を縮減する数値目標が掲げられており、現在は目標達成に向け、今後の公共施設の複合化・集約化、廃止等の方向性を示す全体最適化計画、アクションプラン等の策定及び次の事項に取組まれている。

（1）公共施設の包括管理

民間のノウハウを活用しながら、公共施設の保守管理の質の向上、職員の業務の効率化を図ることを目的に、公共施設の包括管理業務委託の導入を進めている。

2019年度の新分庁舎の供用開始に合わせて導入を開始し、その後、新庁舎の供用開

始に合わせ庁舎以外の公共施設を可能な限り包括する予定とするなど段階的な実施を試みている。

点検結果や管理データを活用して施設の保全計画にフィードバックすることや、施設所管課の職員が、日々の修繕に追われずコア業務に専念できることなどが期待されている。

（2）グラフィックレコーディング

グラフィックレコーディングとは、会議での議論を絵や図などのグラフィックを用いて記録し、視覚的に分かりやすく伝え、参加者へ共有する手法。

意見交換会の中では、事前に他の会場での意見をグラフィックレコードとしたものを張り出しているとのこと。このことにより、参加者からの意見が出やすくなるとか重複した意見がなくなり、積極的な意見が多くなる効果が得られたとのこと。また、グラフィックレコードをそのまま庁内掲示や市ホームページで公開し、さらに議会への報告資料とするなど幅広く活用している。

○岡山県津山市

1 津山市について

津山市は、岡山県北東部に位置し、北は中国山地、南は中部吉備高原に接している。人口は103,714人（2015年国勢調査）であるが、1995年の113,617人をピークに減少傾向であり、20年後には87,555人と想定されている（津山市まち・ひと・しごと創生総合戦

略)。

約48.6万㎡の公共施設を保有しており、その47%が高度経済成長期に建築されたものであり、築30年以上が経過している。

2 津山市のファシリティマネジメント

2017年度に津山市公共施設等総合管理計画を策定している。その中では今後30年間で公共施設の総延床面積を現在の70%以下とすることが目標として掲げられているが、現在は面積の縮減はそれ程こだわっていないとのこと。

計画を机の上の2次元と捉え、そこに実践という軸を加えた3次元で発想することをテーマに掲げ、実践に力を注いだ様々な取組が展開されている。

(1) ファシリティマネジメント担当のメス

用途廃止後に放置されている施設、フロアを回すため年間70万円の電気代を払い続けている下水道接続で不要になった浄化槽、使わないものを保管するための倉庫、何十年も借り続け既得権化している借地…これらをファシリティマネジメントとして対応し、解決を図っている。

さらに解決の過程では、職員による浄化槽汚泥の汲取り、備品を有価物で引き取ってもらうなど経費縮減に向け様々な知恵が出されている。

(2) 「やれるコト」はないか

在り方が検討されているため改修計画の目処が立たない施設の雨漏り対策として職員が屋上防水工事を実施、用途廃止に伴い不要となった備品をフリーマーケットで売却、ファシリティマネジメントの取組を広めるため庁内向けの広報誌「つやまファシリティマネジメントだより」を月1回のペースで発行、PPPミーティングとして2週間に1回程度改善案を議論するなど、実

践を重要視した取組が行われている。

(3) 随契補償の民間提案制度

公共サービスの質の向上や公共施設マネジメントに貢献するアイデアやノウハウの提案を受け、その提案を知的財産として取扱い、随意契約を前提として事業化を検討する制度が構築されている。

本年度に運用指針、募集要項の公表が行われ、9件の提案があったとのこと。採用となった提案から順次事業化へ向けた協議が進められていく。

<所 感>

今回の視察は、およそ2～3時間程度と限られた時間ではあったが、両市の担当者から丁寧で内容の濃い説明をいただき、改めてファシリティマネジメントの進め方を考えるきっかけとなるとともに、具体的かつ実践的なマネジメント手法を学ぶことができた。

1 高砂市

高砂市では、市民理解を得るための手法としてグラフィックレコーディングを用いていた。ある程度の技術を持ったグラフィックレコーダーが必要であることから、直ちに取り入れることは難しいかもしれないが、議論を視覚的にとらえること、そしてスピード感をもって伝える重要性は大いに参考になった。

公共施設の包括管理業務委託では、事業者からの提案を採用し、対話・調整を重ね事業化を進めていた。当市でも民間提案による事業化は推し進めているところではあるが、事業者の参加意欲促進は課題となっている。担当の石本様からは「取組みやすい提案であった」との話しがあったが、成功事例を重ねていくことの大切さを感じた。「段階的に、じわじわと…」はキーワードだと思う。

2 津山市

津山市では、随意契約保証型の民間提案制度が制度化されている。事業者の参加意欲促進を図る制度として注目をしており制度設計自体も参考となったが、加えて津山市では運用指針の策定・公表前に民間企業へのサウディングが行われていた。視察資料には、「制度を作っただけではダメ」、「営業に出る（30社以上）」、「役所には何も起きない」と記されていた。民間企業と連携し民間の意見をしっかり聴くために大切な姿勢であると感じた。

そのほかにも実践に特化した様々な取組が行われている。直営の改修、フリーマーケット、庁内通信の発行など思いついた事柄を全て実践しているのではないかと思わせる勢いを感じられた。身の回りの改善事項に気を配りながら、保有している公共施設の資源としての可能性を常に模索している印象を受けた。

3 最後に

今回の視察を通して、担当者また担当部署が試行錯誤を重ねながら真摯にファシリティマネジメントに取り組む姿勢を目の当たりにすることができた。

特に印象的だったのは、担当が執務室を飛び出し、個々の事案と近い距離で接していること。当たり前のことなのかも知れないが、計画を策定してしまえば受け身になりがちの中で、小さいことやできることから積極的に行動に移し、そして楽しむように取り組む姿勢は非常に参考になった。

当市では、策定した計画の達成に向け施設の最適化・長寿命化を進めているところである。その中で、改めてムダを洗い出しさらなる財政支出の抑制を図ること、計画の実践段階においても市民との対話を重ね課題解決を図ること、官民双方にとって本当の意味でインセンティブが働く仕組みを構築することな

ど、計画の推進と合わせながら地域の実情に合致した広い視点でのファシリティマネジメントを行う必要性を感じた。

令和元年度市町村職員行政調査研修 質問事項

各市町村質問事項	貴町回答
■高砂市 01. 最適化検討を基に実施された事業があればその事例（集約・複合化、譲渡・解体等） 02. グラフィックレコーディングの合意形成における効果 03. サウンディング調査を行った事業のその後の進め方（予算、契約方法等）	01. 実施事業 ●地区集会所：随時自治会へ譲渡（資料P59） ●木造市営住宅：順次解体中 ●新庁舎建設事業：保健センター機能を南庁舎へ統合 ●施設包括管理：新分庁舎包括管理開始（資料P57） 02. 多摩市研修資料（資料 P21） 03. サウンディング調査実施事業（2件） ●向島公園周辺施設（国交省ブロックプラットフォームサウンディング） →県市連携での事業手法検討を進めることとなり、国先導的官民連携支援事業採択 9月補正で調査費予算計上、10月から調査委託 ●旧教育センター跡地周辺（市） →事業手法の整理検討中
■津山市 01. 民間提案制度により事業化された事業及び提案はあったが事業化されなかった事業の実例 02. 上記について予算化の必要があった場合の事業費の妥当性の検証方法と予算化のタイミング 03. 提案を受付ける施設の抽出方法 04. FM委員会のメンバー構成と主な役割 05. 事業後の施設の基本的な考え方（所有形態、賃料、修繕負担割合等）	01. 初年度なのでそのような案件はなし。提案は9件あり、その審査は近日中に行う予定。 02. ケースバイケースで考える。最適な時期と方法を検討すると思う。 03. 庁舎（3施設）と廃園（2施設）は財産活用化の所管であったため抽出。 衆楽園は所管課から活用の相談があった。 04. 役割は年度のテーマによってさまざまであるが、基本はFM施策に対する意見をもらっている。 メンバーは別紙のとおり。 05. ケースバイケースで考えるが、基本は貸付けで賃料や修繕割合等は協議事項となる。

アセットマネジメント研修に参加して

陸前高田市市民協働部まちづくり推進課 主事

菅野 竜児

＜研修内容＞

1 研修の目的

公共施設長寿命化計画の策定にあたり、先進的かつ独創的な取り組みを行っている事例について学ぶ。

2 研修先① 兵庫県高砂市

(1) 自治体の概要

ア 人口 9万634人 3万9千589世帯
(令和元年10月末現在)

面積 約34k㎡

イ 昭和29年に高砂町、荒井村、伊保村、曾根町が合併し、高砂市が誕生。その後、昭和31年に阿弥陀村、米田町を、昭和32年に北浜村を編入し現在の高砂市となる。

(2) 施策の内容

ア グラフィックレコーディングの活用

・今後の公共施設の在り方等について、市民理解を得るため、グラフィックレコードという手法を取り入れた。グラフィックレコーディングにより、会議での議論を可視化し参加者と共有することで、合意形成を促すことが可能となる。

・複数の箇所で同じ内容の説明会を行う際、他の会場の意見を確認できることから、意見の重複が無くなり、積極的な意見が多くなるという効果も生まれた。

イ 庁舎を核とした施設の包括管理委託の段階的实施

- ・保全計画（長寿命化計画）の策定に併せ、建設中の新分庁舎を核とした施設の包括管理業務委託を段階的に実施している。（保全計画策定の事業者提案として実施。受託者：日本管財・パブリックマネジメント共同事業体）
- ・第一段階：長期継続契約をしている業務を除き、市役所に係る管理・点検業務を包括委託。
- ・第二段階：第一段階に加え、保育園、子育て支援センター、消防庁舎、市営住宅等の施設のうち指定管理をいっている施設以外から、委託可能な施設の管理・点検業務を包括委託。
- ・第三段階：第二段階で対象外とした施設について、追加の有無を再検討し、包括委託可能な施設、業務を追加する。

(3) 主な質疑等

問1 最適化検討（高砂市資料P2全体最適化計画参照）を基に実施された事業があればその実例について。（集約・複合化・譲渡・解体等）

答1 地区集会所の自治会への譲渡、木造市営住宅の解体（RC市営住宅へ集約）など。

問2 グラフィックレコーディングを行う職員の人数、研修等の有無、レコーディングの集計方法について

答2 職員は1人で自主的に研修を受講している。集計（意見のピックアップ）は、レコーダーの主観で作成している。

問3 「公共施設の最適化検討にあたっての市の考える方向性」をまとめるにあたり、庁内での合意形成をどのように図りまとめたのか。

答3 平成29年度において個別計画検討シートの作成を各課に依頼。その後、係長会議を10回以上、課長会議、室長会議（次長級）、部長会議、推進委員会会議を複数回行い合意形成を図った。

3 研修先② 岡山県津山市

(1) 自治体の概要

ア 人口 10万3千746人 4万303世帯
(平成27年国勢調査)

面積 約50.6km²

イ 昭和4年市制施行により津山市となる。昭和29年に田邑村など10村を編入、平成17年に加茂町、阿波村、勝北町、久米町を編入し現在の津山市となる。

(2) 施策の内容

ア FM基金の運用

・施設及び土地の売り払い収入、前年度決算剰余金の一部、市民等からの寄付を原資に創設。

※FM（ファシリティマネジメント）：組織活動のために施設とその環境を総合的に企画・管理・活用するもの。津山市では、長寿命化のための基金として位置づけているもの。

イ FM基金と連動した長寿命化計画シートの作成と活用

・長寿命化対象施設（62施設）の直営調査を行い、長寿命化計画シートを作成（カルテ化）することで、向こう10年間の保全費用の見える化を実施。

・基金の範囲内で優先順位を付け、内容の調整と工事を実施することで、年間

コストの平準化が図られている。

ウ 民間提案制度による官民連携と随契保証

・運用指針の策定前に民間企業へのサウンディングを実施し、円滑な事業展開を行っている。

・市側の新たな財政負担が無いことを条件とすることで効率的な公共施設のマネジメントが可能となることや、随意契約を保証することで独創的な民間提案の取り込みを図っている。

(3) 主な質疑等

問1 民間提案制度により事業化された事業や提案はあったが事業化されなかった事業の実例について

答1 初年度のため案件なし。今年度は提案9件で、審査は近日中に行う予定。

問2 備品類の売却フロー等あればお示し願いたい。

答2 庁内へ照会し、必要なところがあれば再利用。不要となったものはフリーマーケット等により売却している。（今年度は2回実施）

問3 公共施設の直営調査を行う部署、職種、人数について

答3 財産活用課（平成30年7月に組織再編により発足）建築技師5名、電気技師2名。

問4 FM基金への積み立ては毎年度どの程度か。また、主にどのような事業（トイレ洋式化、照明LED化など）に対して優先的に順位付けを行っているか。

答4 毎年1～2億程度の積み立てを行っている。優先順位については、原則長寿命化のために充てている為、機能向上（トイレ洋式化等）は原則対象外としている。

＜所 感＞

本市においては、平成29年3月に公共施設等総合管理計画を策定後、各課において個別施設計画を策定する予定となっているが、今回視察した2市は、その先（高砂市の全体最適化計画や保全計画、津山市の長寿命化計画シート等）を見据えて動いていると感じた。また、公共施設マネジメントには、一定の技術と知識が必要となってきたため、専門に行う技術職メインの部署（若しくは人）を組織していることも本市と大きく異なる部分と感じた。

当課においては、来年度までにコミュニティセンター等の個別施設計画を策定する予定としている。国の補助金や有利な地方債の発行の前提となることから一定の必要性は感じるが、市全体の公共施設の今後の在り方を考えると、より具体的な方針（機能移転・複合化・集約化・廃止等）が必要であり、維持管理コストの算出を含めた財政計画の必要性も感じた。さらに、本市には、東日本大震災後に新築した建物と、震災の被害を免れたものの老朽化が進行している施設が混在していることから、これらの新旧の施設をどのようにマネジメントしていくべきかも大きな課題であると感じた。

今後は、本研修で学んだこと、感じたことをまずは来年度策定予定の個別施設計画に生かしていきたいと思う。

アセットマネジメントコースに参加して

一関市教育委員会事務局教育総務課 主査
菅原 栄一

＜研修内容＞

○兵庫県高砂市

1 高砂市の概要

- (1) 人 口 9万634人（平成30年11月1日現在）
- (2) 世帯数 3万9589世帯（平成30年11月1日現在）
- (3) 面 積 34.38平方キロメートル
- (4) 位 置 兵庫県の中南部、播磨平野に位置し、東西約8キロメートル、南北が約9.57キロメートルで北は遠く中国山脈の支脈を仰ぎ、南は瀬戸内海の播磨灘に臨んでいる。

2 高砂市の公共施設における現状

高砂市における、市が所有する建築物の多くは、1970年代から80年代にかけて集中的に整備されたものであり、建築後30年以上が経過して老朽化が進行している状況である。

今後、人口減少等の社会情勢の変化が予測されている現状から、全ての施設において維持管理や建て替えを継続して行っていくことは極めて困難な状況である。

この状況の中で平成29年に策定した公共施設等総合管理計画により、今後20年間で公共施設の総延床面積を15%縮減する数値目標を掲げ、さらに平成30年には公共施設の最適化を検討され、今後の公共施設のマネジメントに取り組んでいる。

また、この計画推進と同時に公共施設の効率的、効果的な施設運営や職員の事務量の削

減等を目的に施設の包括管理の導入を進め、開始する段階となっている。

しかしながら、マネジメントを統括する部署がなく苦慮されているとのことである。

3 高砂市の取り組み

公共施設のマネジメントは、当然ながら行政が一方的に進めて行くものではなく、住民との合意形成が必要であるが、各地区での意見交換を行う際の手法にグラフィックレコーディングを用いたところが大きな特徴であった。

そこには合意形成はもちろんであるが、正確な課題の伝え方としての可視化による参加者の情報の共有にも配慮されたものと思われる。

実際に文字や文章で説明されるより、目で見える視覚からの情報伝達により、他の会場での意見に対してもフォーカスや共感を得られ、地区ごとに共通する課題についても、さらに掘り下げられる効果があったのではないかと感じられた。

また、住民参加の公共施設の老朽化、再配置に関わる説明会のみならず、基調講演も行うことで、全国的で深刻な問題であることとして、危機感を警鐘できたことは行政と住民、相互にとって身近な問題として、意識を新たにできたのではないかと推測する。

4 包括管理導入へ

公共施設の見直しの中で、保有量の適正化や施設の長寿命化（延命）によるコストの削減はもちろんのことであるが、一方で、ただ単純に施設数を減らすという目標のみでは、

そのスピードが加速すればするほど、地域の特性や行政サービスが急激に減衰される。

このため、一方では管理運営の効率化、持続可能な公共施設のマネジメントを推進する必要がある、施設の効率的、効果的な運営や財源だけではなく、職員の事務量の削減等を目的に包括管理業務委託による施設管理を導入し実施されていた。

包括管理については、公共施設の中でも庁舎を先導的に行っている状況であり、業者選定についてはプロポーザル方式を採用しているが、仕様書は担当者が独自に作成を行い条件や要件のハードルを下げ、間口を広げてより多くの事業者参加が可能な体制をとったということであった。

また、このプロポーザルについては担当者が事前に様々な事業所の意見集約調整等を行い、双方の理解度を上げていった努力も大きな要因であったと感じられた。

5 質問事項

Q 1. 地区別意見交換会のグラフィックレコーダーの職業（人数）は。

A 1. 高砂市役所経営企画室の公共施設を担当する職員 1 名である。

Q 2. 意見交換会事前のグラフィックレコーダーの研修等の有無は。

A 2. 前段職員が自主的な独自の勉強を行っており、採用したものである。

Q 3. グラフィックレコーディングの集計方法は。

A 3. 絵や図などを会場ごとに作成して意見の集計を行い、次回会場でも見ていただき問題点の共有を図った。また、意見交換会終了後、帰庁しすぐにまとめた。

○岡山県津山市

1 津山市の概要

(1) 人 口 10万1467人（平成31年 1 月 1 日現在）

(2) 世帯数 4 万5126世帯（平成31年 1 月 1 日現在）

(3) 面 積 506.33平方キロメートル

(4) 位 置 岡山県の北部、津山盆地とその周辺から成り立っており、北は鳥取県と接している。

2 津山市の公共施設における現状

津山市が現在、保有している公共施設の47%が、高度経済成長期（昭和45年頃から昭和60年頃）に建築されたものであり、多くの施設が建築後30年以上を経過している状況である。

同市では平成29年 5 月には公共施設等総合管理計画の策定、同年 8 月には公共施設再編基本計画を策定し、公共施設のマネジメント基本方針の中に今後30年間で総延床面積を30%縮減する数値目標を盛り込んでいる。

研修の中でもお話いただいたが、計画を策定しても現場では想定外のことも起こり全ては計画どおりに進まないこともある。また、既存の建物の管理に関わるミスを伺ったが、本来であれば話しにくい話題であり、言い切れるところが、建物を管理されるプロ意識、まさしく自らの襟を正していく姿勢と、気づいた時点で適正に改善していくという前向きな印象を強く持ったところである。

3 津山市の取り組み

予算規模の減少に伴う、さらなる公共施設の不足する財源の確保のため、公共施設の保全等に対して「津山市公共施設長寿命化等推進基金条例」を制定し、前年度決算の剰余金の一部や施設や土地の売払い等の歳入を原資として積立てを行っている。毎年度 1 億円か

ら2億円の金額を目標としており、この基金の範囲内で優先順位をつけ改修を実施しており、現在は総額2億円の積立てであるが、単年度の事業に1億円を充当し、単年度で1億円を積立てるサイクルとして運用している。

また、この基金による保全が困難な施設であり、再編を検討されていない施設については、必要な材料を購入し直営で施工を実施しているケースも紹介いただいたが、さすがは、技術的な知識を持った方々で構成された組織の工夫であると感銘を受けた。

さらには、廃止された公共施設の備品等の売却を行い基金へ繰入れるなど、収益性の向上も図ることで、職員のコスト意識を刺激させ、他人事ではない職員全体の責任感を醸成されているものと印象に残った。

基金と連動させた長寿命化計画の運用は年度ごとの改修計画の実効性を担保するため、財源の根拠が重要となっており、物価や市場価格などの変化を踏まえた、より精度の高いコスト試算を行わなければならないと感じた。

4 随意契約保証の民間提案制度へ

これまでの公共施設の多くは、行政が設置をして運営を行ってきたところであるが、公共施設であるため、当然のことながら採算性より住民ニーズへの公共サービスの提供を行う機能重視である。その機能を逸脱することなく、財源確保のため、キャッシュアウトの削減、収益を上げるという、社会情勢に即した公共サービスのあり方の中で施設の方向性も含めて検討され公民連携を実施するものである。

この公民連携の新たな制度として公共施設の利活用に関して民間提案制度の運用指針を作成して実施している。

この制度は単なる提案のみではなく、公民両者が対等な立場で一体となり考えることと、この提案を行政側が知的財産として扱

い、採用の場合には随意契約とするものである。

もちろん予算成立時という制約はあるが、提案の先にある随意契約保証は民間事業者にとってもメリットは高く、これまでの行政主導型の仕様、指定発注ではないため、より多くの民間のノウハウの活用、自由度の高いサービスが期待できる土壌を可能としており、行政の選定を経るプロセスからも公共の福祉に供されるものと感じたところである。

提案された内容については、知的財産として取り扱われるため、情報や内容等が保護されたうえでの契約は提案者側からも企業努力の保証となると認識したところである。

制度作成にあたっては、サウンディング等の十分な調査検討を行い、実効性を高めて運用を行ったところで、運用後も制度があるだけではだめという気持ちで企業訪問を行われている。

5 質問事項

Q 1. 修繕費の圧縮方法（案件別による職員提案）は。

A 1. マネジメントを行う部署は、課長以外が建築や電気の技術職員のため、培った経験や過去のコスト意識で、事業課から回ってくる見積りに対して妥当かの判断ができる。

Q 2. 施設の備品類の売却フロー（他の公共施設優先等）は。

A 2. 別途配布の資料による。

Q 3. 施設の備品類の売却手法は。

A 3. 別途配布の資料による。

Q 4. 公共施設の直営調査を行う部署、職種、人数は。

A 4. 財産活用課に所属する建築技師5名と電気技師2名となる。

＜所 感＞

公共施設の老朽化、少子高齢化社会の影響で、今後、保有している公共施設の維持管理が財政的にも困難になる時代は、多くの人々に認識されている周知の事実であるが、実際にどのような目標、方策によりマネジメントを実施するかは、それぞれの自治体や住民に委ねられる。

多くの要因や課題が地域ごとに異なる多様な中でも共通する大きな課題は、同年代に集中して建設された公共施設の老朽化である。

同時期に多くの改修費等が集中することにより、財政の圧迫や財政的な制約を受けることは容易に想像でき、各自治体はその対応に迫られることになる。

このため、施設管理について、その目的のひとつでもあるコストの平準化を図る必要があるが、各自治体の中で施設を所管する部署ごとの取り扱いが異なることや、維持管理の水準や優先度を総合的に判断する部分が難しい点となる。

単純に公共施設数を減らすことに主眼を置くだけでは、保有する既存ストックの活用という部分の検証が十分になされたかという疑問に陥る。また、施設を存続させるかどうかという判断については住民とのコンセンサスにおいて、受け身となるため結論を急げない部分も垣間見える。このため、従来の施設管理と大きく異なるアセットマネジメントという考え方により、行政が保有する施設の管理だけではなく運用も行っていかなければならないと感じたところである。

先進地の2市で視察した包括管理や提案制度は、管理運用の手法として実行されているが、ここもまた、従来の行政の手法だけではなく、官民連携というお互いの知恵や知識のアウトプットにより、コスト圧縮を目指し、従来と同じ水準の効果を得るよう工夫をしている。制度導入の前には事業者との十分なサ

ウンディング型の市場調査を行い、現実的で実効性のある執行体制を整えていたことが、従前になかった新たな取り組みを可能とした大きな要因と思われた。

施設管理については、老朽化に伴う予算確保と財政的にも難しい面があるが、予算要求時などには施設管理の重要性や緊急性について十分な思慮を行ったうえで説明責任を果たし、進めていきたいと考えている。

世の中の事象に100%という状況は誰にも言い切れないが、危険性が数パーセントでもあれば、施設管理の瑕疵を減らす努力をしなければいけないと感じた。これからは「公共施設＝安心」の時代ではないという認識を肝に銘じて業務を遂行していかなければならないと考える。また、並行して施設の活用についても検討しなければ行政サービス（機能）の維持が困難となると強く考えさせられる研修であった。

最後に、ご多忙な時期にも関わらず、ご対応いただきました高砂市及び津山市の職員の皆様と、視察研修を企画、当日の随行をいただきました市町村振興協会の皆様に対しまして感謝申し上げます。

アセットマネジメントコース

花巻市財務部契約管財課公共施設計画推進室 上席主査
瀬川 猛

1. 研修先の概要

当市の財政状況及び公共施設の現状と比較して研修先の概要を分析した。

【表】高砂市・津山市の財政状況及び公共施設の現状

	花巻市	高砂市	津山市
人口（R1.11.1 現在）（人）	95,415	90,634	100,709
面積（km ² ）	908.39	34.38	506.33
職員数（一般）（人）	722	623	693
歳入（千円）	50,929,302	35,615,949	51,355,277
歳出（千円）	48,968,543	34,823,834	49,758,530
実質収支（千円）	1,585,722	597,638	1,532,607
実質単年度収支（千円）	-274,069	412,158	-985,371
積立金（千円）	885,032	187,230	2,619
積立金取崩し額（千円）	986,833	309	1,100,000
財政調整基金（千円）	7,649,614 (26.4%)*	2,278,114 (11.2%)*	4,717,628 (17.3%)*
減債基金（千円）	1,164,450	1,693,708	651,673
その他特定目的基金（千円）	4,765,381	1,013,527	6,157,352
地方債残高（千円）	53,328,358	33,872,725	75,388,794
地方税（千円）	11,283,590	16,703,785	13,249,381
地方交付税（千円）	14,532,554	1,973,329	11,881,246
普通建設事業費（千円）	7,333,073	4,446,943	8,070,105
物件費（千円）	5,994,435	3,812,119	5,421,909
維持補修費（千円）	1,375,535	121,197	328,882
標準財政規模（千円）	28,999,214	20,321,588	27,208,609
財政力指数	0.46	0.90	0.54
実質収支比率	5.6	2.9	5.6
経常収支比率	88.1	91.8	93.8
実施公債費比率	9.8	10.0	11.6
将来負担比率	95.8	75.1	136.2
公共施設（施設）（数）	642	138	602
公共施設（延床面積）（㎡）	527,175	321,675	485,625
公共施設保有割合（1位）（%）	学校（32.2）	学校（45.0）	学校（40.7）
公共施設保有割合（2位）（%）	公営住宅（11.8）	処理施設（9.0）	行政系（11.5）
公共施設保有割合（3位）（%）	市民文化（11.3）	医療施設（9.0）	公営住宅（10.6）
インフラ（市道）（m）	3,308,375	369,008	3,395,583
インフラ（橋梁）（㎡）	94,094	26,442	-
インフラ（橋梁）（本）	1,029	-	1,349
インフラ（下水道）（m）	896,963	389,181	-
インフラ（下水道普及率）（%）	88.0	-	33.9
数値目標	無 -	有 20年で▲15%	有 30年で▲30%

* 財政状況の数値については平成 29 年決算資料を基に算出
* 公共施設の現状については公共施設等総合管理計画を基に算出
※ 財政調整基金／標準財政規模

（１）財政状況

両市とも人口は約10万人規模の自治体であるが、市域が大きくことから、予算規模に約150億円程度の開きがある。津山市の平成29年の実質単年度収支が▲98,5371千円であり、積立金を上回る取崩しが見られる。しかしながら、財政調整基金※は標準財政規模の約17%の残高となっていることや、減債基金と特定目的基金の残高に余力が見られることから、当面の財政運営には支障がないものと思われる。当市でも同様の状況にあるが、近年は積上金を上回る取崩し金が発生していることから、合併により拡大した財政規模の適正化に向けて、スリムで効率的な事務事業の展開によって、身の丈に合った自治体規模への転換を図ることが必要と思われる。

高砂市では新庁舎建設事業などの大型事業の建設が進められており、平成31年度の一般会計当初予算規模は対前年度比の12.6%増となることで、今後は市債残高の増加及び財政調整基金の減少が予測されていることから、将来にわたって健全で持続可能な財政運営を行うために事務事業の見直しや収入の確保が必要と財政見通しで示されています。

※標準財政規模とは、地方公共団体の標準的な状態で通常収入されるであろう經常一般財源の規模を示す指標で、財政分析や財政運営の指標算出などに利用されます。一般的に財政調整基金は標準財政規模の10%～20%が適正と言われている。



【写真】高砂の町並み



【写真】梅ヶ枝湯

（２）公共施設の現状

津山市は当市同様に平成の大合併により、多くの公共施設を保有している。用途別の内訳を見ると、それぞれ学校施設がもっとも多い用途となっており、なかでも高砂市では全体の半数にあたる45%が学校施設を占めている。道路や橋梁などのインフラ施設については、市域に比例する傾向になるため津山市と当市が膨大なインフラ資産を有している。

国が平成28年度までに策定を要請した「公共施設等総合管理計画」では、現在あるすべての公共施設を更新すると仮定した場合、直近の投資的経費を上回る更新コストが示されていることから、高砂市・津山市ともに公共施設の総量縮減の数値目標を設定している。また、国が令和2年度までに策定を要請している「個別施設計画」の策定については、高砂市は現在策定中であるが、津山市では平成30年度に「公共施設再編基本計画」と題して計画を策定している。

（３）駅周辺の印象

【高砂駅周辺】

高砂駅から高砂海浜公園方面を進み、シャッターが下りた店舗が目立つ高砂センター街と高砂銀座商店街を散策。商店街の入口付近には「サンモール高砂」というショッピングモールがあるが、2017年12月

にショッピングセンターが閉鎖され、やや寂しい駅前となっている。しかし、商店街に足を進めるとアーケードや看板などに老朽化が目立つものの、そういった要素も溶け込んだノスタルジックな商店街となっており、営業している店の雰囲気から昭和にタイムスリップしたような錯覚を覚えます。その後、日本遺産に指定されている「工楽松右衛門旧宅（旧工楽邸）」、「梅ヶ枝湯」、「三連蔵」など大正、昭和初期の時代の建物や蔵、江戸時代高砂町が港町として栄えた跡が多く残る町並みを感じ、狭い路地から滲みでる雰囲気と旧高砂町の名残りを感ずる町家が絶妙にマッチした雰囲気こそ、兵庫県歴史的景観形成地区に指定された歴史が息づく美しい街並みでした。

【津山駅周辺】

まず、駅前に張り出されているB' zの看板に目がいきます（ちなみに本庁舎のロビーにも同様の看板が設置されています）。岡山県津山市はB' zの稲葉浩志さんの出身地で、稲葉さんゆかりのロードマップもあるとのこと。駅から小高い丘に「津山城（鶴山公園）」が見え、研修先である津山市役所は駅から約2km先に位置しています。

そして、駅からわずかに先には中心市街地活性化法のもとにスタートした「500mコアのま



【写真】アルネ津山

ちづくり」のシンボル「アルネ津山」※という巨大複合施設が見えてきます。1階から3階までが商業施設で構成され、4階以降は音楽文化ホール「ベルフォーレ津山」や図書館などの公共施設と駐車場で構成された巨大複合施設で、視察した時間帯が平日の日中であったことから、やや閑散とした印象を覚えた。やはり「ハコモノ＝地域活性化」ではなく、地域が真に必要な“モノ”は何かを考えることが大事で、ハコモノ整備が独り歩かない視点が重要であることを改めて感じた。

※国からの支援を受け、「複合型再開発施設を中心に部につくり、都市機能を集中化させることが今後の中心市街地活性化では有効である」と紹介された施設で、全国区で成功した先進的な事例として知られるようになりました。しかし、実際には開発費が約270億円の巨大施設で、国や特殊法人を通じて、出資や補助金など多額の税金が投じられた施設です。同施設をめぐっては、開業後に工事費の未払い問題が発覚するなど、すぐに問題が露呈し、さらに当初の事業計画と比べて、大きく下回る家賃収入で施設の運営を余儀なくされた第三セクターは、開業後は赤字決算を続け、自治体による支援が必要な状況にまで経営が悪化。その結果、自治体が商業施設部分の一部を買い取ること等による財政支援を実行しています。



【写真】津山城（鶴山公園）

2. アセットマネジメントの概要

【高砂市】

(1) 個別施設計画策定の取組み

- ・ 公共施設等総合管理計画の策定（平成29年1月）
- ・ 公共施設等総合管理計画「今後の施設の方向性（市の考え方）」の公表（平成30年11月）
 - 「今後の施設の方向性（市の考え方）」の8地区で意見交換会（平成30年11月）
 - 「今後の施設の方向性（市の考え方）」の見直し（庁内）（平成31年2月）
- ・ 保全計画のプロポーザルによる業者決定（平成30年8月）

事業者：日本管財・パブリックマネジメント共同事業体

金 額：約2,000万円

応 募：6社

審 査：劣化調査や保全計画の作成に関する優劣はほとんどなかった。ただし、事業者提案を併せて募集したことで審査に差が生じた。日本管財は“段階的”な施設包括管理を提案したことが契約の決め手となった。

→市営住宅（2施設）の劣化調査①（平成30年10月）

調 査：日本管財は設計事務所とは違い劣化調査に精通しているため、保全計画がスムーズに作成できるメリットがある。

→建物施設（43施設）の劣化調査②（平成31年1月～3月）

→市営住宅の保全コスト算出（平成31年2月）

→市営住宅の保全計画（市営住宅長寿命化計画）策定（平成

31年3月）

→建物施設の保全計画（案）を策定中（令和元年10月）

- ・ 国土交通省官民連携モデル形成支援事業の採択決定（平成31年5月）

事業者：パシフィックコンサルタント
支援内容：施設包括管理の支援、モデル事業の支援、民間事業者提案制度の支援等

効 果：施設包括管理を進めるきっかけや、事例参集などコンサルの情報収集能力が役立っている。

今後は、施設の方向性（市の考え方）＋保全計画を組み合わせることで令和2年度に「全体最適化計画（個別施設計画）」を策定予定。

高砂市の進め方の特徴としては、まずは“市の考え方”を示した上で、住民と対話を行う。施設の方針を決定する上で、ポートフォリオなどの二次元的な構築に時間をかけるのではなく、シンプルに総合管理計画の基本方針に基づいた市の強い意思表示（施設の方針）を打ち出し、管理者や住民などのステークホルダーと向かい合う。いくら内部で理論を熟成させたとしても住民に理解してもらえなければ計画が進まない訳で。実践的な計画を作るという意味では正攻法の進め方であるが、実際には住民と正面で向き合うことに二の足を踏む自治体も多い。“どうせダメだろう”、“どうせ反対されるだろう”と思い込みが、結果として実用的ではない計画書を作り上げてしまう。高砂市では住民意見の見える化・共有化を図るため、グラフィックレコードを併用し、意見交換会の会場に張り出すなど合意形成に向けての工夫と担当職員の熱意を感じた。また、全体最適化計画の最終形として現在策定を進めている保全計画を溶け込ませることで、国の求める個別施設計画に即したものに仕上がることも特筆すべき進め方であると感じた。

（２）施設包括管理業務委託の取組み

対 象：市役所に係る管理、点検業務等を
包括して委託

期 間：２年間

事業者：日本管財・播磨環境管理センター
（地元）共同事業体

※説明会には別々の参加であった
が、結果的には共同事業体とし
て応募

包括管理の課題としては必ずしも委託費が
安くなる訳ではない。仕様を統一すること
で、これまで最低限の仕様で管理していた施
設などは結果的にコストアップになる可能性
がある。また、包括管理することで、管理費
が必ず追加になる。ただし、個別に委託契約
していたコスト（人件費）は大幅に縮減でき
る。見えるコスト（委託料）は増額となる
が、見えないコスト（人件費）は減額となる。

金額的なメリット以外としては、点検を踏
まえた小破修繕の順位付けは専門業者が行う
ため、劣化状況を踏まえた的確な判断が可能
となる。また、点検結果を保全計画に反映す
ることができ、よりリアルな保全コストを算
出することができる。

【津山市】

（１）個別施設計画策定の取組み

- ・ 公共施設等総合管理計画の策定（平成28年2月）
- ・ 公共施設再編基本計画策定（個別施設計画）に着手（平成28年度～）
 - 庁内や経営層からの意見により、結果20回以上の修正が必要となった。廃止施設を打ち出したことで、組織全体が計画策定に後ろ向きになった。
 - 面積縮減の見込みが、目標の27%から12%の結果になった。

計画の公表までに約1年半の時間を要し、当初に予定していた計画の構成から大幅にトーンダウンせざるを得ない計画になり、そ

もそも計画策定の意味があるのか？総量縮減に意味があるのか？の疑問を感じた。今は再編基本計画に記載した12%の削減目標に拘ってはいないとのこと。

現在は平成30年度にFM基金を創設し、建築営繕の技師を財政活用課に統合して組織の再編を図った。再編後は直営の技師による施設の点検を実施し、①施設カルテの見える化、②リアルな保全コストの算出、③FM基金の運用（修繕の順位付け）などを実施している。当面はリアルに算出した改修コスト（10年約12億円）を財政計画に連動して調整を進めている。

（２）グリーンヒルズのトライアル・サウンディング

現在、直営で管理している約25万6千㎡の公園「グリーンヒルズ津山」の潜在的な価値を把握することを目的に、令和元年8月から令和2年3月までにトライアル・サウンディング（暫定利用）を実施中。今日までにヨガイベントやプレーパークイベントを実施しており、現在も何件か暫定利用の問い合わせがきている。ただし、募集が秋から冬にかけての期間であることで、想定より小規模な企画が続いていることから、期間を春まで延長してもう少し様子を見ようと考えている。

Q）トライアル・サウンディングの先にある狙いは？

→ 将来的には直営から指定管理者制度への移行を検討しているが、ただ維持管理してもらうだけでは意味がないので、事前に収益性の高いイベントなどを行い、公園のポテンシャルを把握した上で、指定管理者制度導入後に有効活用を図って頂くことが狙い。

（３）随契保証の民間提案制度

これからの公民連携の流れとして「サウンディング型市場調査」から「随契保証の民間

提案制度」が増えていくことに予想されている。ただし、いまだに自治体では随契アレルギーがあり、随契保証型が急増していない現状にある。津山市では他市の事例を参考にしながら、指針（案）を事前にサウンディングすることで、より運用しやすい指針となっている。また、事前にサウンディングすることによって実際の募集した際に参加してもらうメリットがある。ただ制度を作って業者を待っているだけでは参加は期待できない。大事なことは制度設計ではなく、いかに営業して市内外の業者に興味をもってもらうか。

3. 所感

高砂市、津山市ともに共通していることは、担当者の前向きな姿勢と何より行動力があり、まずは走りながら考える。緻密な計画や要領を作ることに時間をかけることによりも実践を優先している。ただし、見栄えのよいモデル的な取り組みだけではなく、定期的な点検を踏まえての保全計画の作成を進めており、目に見えないところでも質の高い業務を行っていた。保全に関しては全て施設を長寿命化するのではなく、あくまでも将来的に維持すべき施設を優先して計画しており、普通財産や小規模施設などにはあまり拘っていない印象を受けた。

どちらの市の担当者も強烈なリーダーシップを発揮して庁内に横串を入れ、公共施設マネジメントが進めているが、上司がしっかりとフォローし、時には前面に出ることで担当者を孤立させない体制が整っている印象を受けた。いくら一職員（担当者）が頑張ったとしても組織で仕事する上では役職に応じたフォローがなければ良い仕事は難しい。先進自治体の公共施設マネジメントの世界では公民連携事業が主流になりつつあるが、そういう流れができあがってきて、街のプレイヤー・企業・チーム・コンソーシアムなどの

民間事業者が行政の窓口に乗り込んできたとき、あるいはアイデアを持ち込んできたときに、市としてそれを受ける「窓口」「組織編成能力」「庁内理解」「予算」があるのかどうか。例え公民連携の係とか、市民協働の係とか、多くの自治体には窓口となりそうな組織が窓口で受けたとして、その課が他の業務で忙しすぎて、せっかくポテンシャルの高い案件が持ち込まれたとしても、たぶんに行かせていない可能性があるのではないかと。言いたいことは、属人的であってはダメということ。そもそも「公民連携」を進める以上は、組織としてそれに対応できるだけの環境を整えておかないとダメで、一職員のやる気とかに頼るような組織では、継続性が担保されない。人事異動は必ずあるので。加えて、プロポーザルとかサウンディングとか、行政側からの投げかけだけでなく、民間からの持ち込みアイデア・プロジェクトを、受ける体制が必要ということを改めて感じた。結びに、本研修に対応頂いた高砂市企画総務部経営企画室の石本玲子係長と津山市財政部財産活用課の川口義洋主幹に感謝申し上げるとともに、同じ公共施設マネジメントを担当する自治体職員として両名の自己研鑽の姿勢と、実践しながら行動し続ける姿勢に何より感銘を覚えた研修となりました。

アセットマネジメントコース

花巻市財務部契約管財課公共施設計画推進室 主査

藤原 隆志

＜研修内容＞

・兵庫県高砂市の取り組みについて

（１）高砂市の概要

高砂市は加古川の河口で播磨灘に面し、播磨平野の中央に位置しており、臨海部に多数の大企業の工場が立ち並び、播磨臨海工業地帯の中核市として発展。面積は34.4km²と兵庫県で２番目に小さい市。現在の人口は、約9万人。市が保有している公共施設は、138施設・総延床面積32万1,675m²。（2015年度末現在）

（２）グラフィックレコードの活用

高砂市では、2036年度までの20年間の全公共施設の機能転換、複合化・集約化、廃止等の方向性を示す全体最適化計画を令和２年度中の策定に向け作業を進めている。市の考え方について市民理解を得るため視覚的にわかりやすく伝え、参加者へ共有する有効な手法として市民説明会の際にグラフィックレコーディングを活用。昨年度に実施した市民説明会の際は、説明会後に意見の概要をグラフィックレコードとしてまとめ、次の説明会の会場に張り出すことで、参加者は、事前に他の会場での意見を確認することができるため意見が出やすく、意見の重複もなくなり積極的な意見が多くなる効果があった。また、その内容は市のHPでも公開している。

（３）包括管理業務委託の導入

令和元年度から段階的に公共施設の包括管理業務委託を導入。包括管理を採用すること

で、得られる点検結果や管理データを活用して保全計画にフィードバックをすることで継続的な施設の保全が期待できる。

導入に当たっては、市役所の新分庁舎が令和元年に供用開始することにあわせまずは、第１段階（令和元年10月から令和３年９月）で現庁舎と新分庁舎を実施。第２段階（令和３年10月以降）として、庁舎以外の公共施設についても可能な限り実施する予定で準備を進めており、指定管理施設については、指定管理期間を考慮しながら、施設の維持管理と運営を分離した方が効果的・効率的となる施設は包括管理業務委託に盛り込むことを検討。

包括管理業務は、日本管財と地元業者の共同企業体が落札。現在、第２段階の包括管理導入に向け準備を進めている。包括管理業務を導入することで施設の効率的・効果的な管理運営ができ、職員の事務量が大幅に軽減となるが、全体的に施設管理を調整するための業務発生するため個別に契約していた業務委託の金額にこの経費が上乗せされるため単純な金額のトータルベースでは高くなる。

なお、周辺の明石市や芦屋市は、包括管理業務を一斉にすべての施設で導入したため庁内や企業からも反発があったようである。高砂市は、初めから段階的に導入すると説明していたため特に反対の声は内外からも無かった。

（４）その他

高砂市では地域へ集会所の譲渡を進めるため、集会所施設を整備（改修等）する際の補助金を新たに作り一部補助している。昨年度無

償譲渡1件あり。

2 主な質問

Q 大手が落札したことで、地元業者から反対の声はなかったのか。

A 実施要項に地元経済への貢献度も項目に入れており、特になかった。日本管財のノウハウが入るため地元企業もメリット大。

Q 導入にあたり市内の部署からは反対などはなかったか。

A ない。むしろ大賛成の声が多かった。

・津山市の取り組みについて

(1) 津山市の概要

津山市は、岡山県の北部に位置し、面積は506.36 k m²。2005年（H17）に3町1村（加茂町、阿波村、勝北町、久米町）と合併し人口は約10万人で県内第3位と県北の中心都市。市が保有している施設は、602施設・総延床面積は48万5,625.45m²。（2015年度末）

(2) 3次元の取り組み事例

津山市では、公共施設の老朽化に伴う各種修繕を職員の創意工夫により修繕費用の圧縮や、不要となった施設の備品類を売却することで、机上での論理ではなく、3次元の発想で取り組んでいる。

・主な事例は次のとおり

【事例1・屋内プールの雨漏り修理の対応】

屋内プールの屋根のシート防水がめくれ、大量の雨漏りが発生し、改修概算費用が約2,000万円だったが、直営でやることにより材料代約10万円に対応。

【事例2・不要物品フリーマーケットの実施】

昨年11月から2週間に1回、課内で各自がテーマ設定し、自分事として取り組

むPPPミーティングを実施しており、その中のアイデアが採用されたもの。これまでは、不要となった備品類は多額のお金をかけて廃棄していたが、不要物品のフリーマーケットを開催することで、廃棄費用の削減、および税外収入が見込まれる。

例えば廃園で不要となった幼稚園備品を使えるものは各課で再利用し、それ以外の不要備品をフリマで売却。値段設定は例えば椅子は500円と適当に設定。また、現金取扱員にフリーマーケットの売上金を収受できる権限を追加し対応。

(3) 個別施設計画の取り組み

津山市では、平成28年度に個別施設計画の策定に着手。全ての公共施設を対象に施設と公共サービスのあり方について長期的な視点で見直しを進めた。当初の担当の目くろみでは、面積見込みも出来るだけリアルに削減するため判定区分を①整備・再配置施設、②長寿命化施設、③廃止施設の3区分とし、上層部と協議したが、3区分に異議が入り判定区分に「要検証施設」が追加され判定区分が4つとなった。その後何度も改訂され最終版までには20回以上の修正が入り、最終版の計画では、当初の床面積の縮減見込みが27%だったのが12%となってしまった。2次元思考の机上の空論で作った計画では何も変わらない。3次元による実践的な取り組みこそ意味がある。今は、面積の削減にはこだわっていない。

(4) 組織再編し財産活用課を発足（H30.7～）

以前はFM推進係と建築営繕係と部署が分かれており、建築営繕係は、コスト意識が希薄等各々の係で意識のずれがあったことから、2係を統合し財産活用課を発足。統合することで人員削減（2名減）。すべての公共

施設の設計・管理をマネジメント担当が目を通すこととなり、無駄な工事費が削減。技師の資質向上等の効果につながった。

2 主な質問

Q FM基金は、毎年1億程度を積み立ているとのことだが、長寿命化の事業にいくら充てているのか。

A ほぼ同じ金額。1億積んで1億長寿命化の事業に充てているイメージ。当初FM基金を作った際に、約2億円程度積んでおり、差し引き残高は毎年1億円程度。

<所 感>

視察に伺った両市ともすべて順調にマネジメントが進んでいるわけではなく、失敗もあり庁内からも色々反発を受け試行錯誤しながらも担当者の強い思いが庁内にも徐々に浸透しておりマネジメントが実践されていると感じた。高砂市で取り組んでいる包括管理業務委託は、施設の効率的な運営となり膨大な業務量の削減となることから、当市においても導入を検討していきたいと感じた。また、津山市の担当者は、自分は市役所の中の誰よりも公共施設を見ており一番詳しいと自負しており、自信に満ちた表情が印象的であった。自分は、まだすべての公共施設を把握できておらず、まずはすべての施設へ行き状況を把握に努めたい。

最後に、初めて市町村職員行政調査研修に参加させていただき、参加した他市町村とも情報交換ができとても充実した研修となった。この度、対応いただいた視察先の自治体及び事務局の市町村振興協会には感謝申し上げます。

質問事項とそれに対する回答

【高砂市】

Q 1 公共施設の最適化検討にあたっての市の考える方向性をまとめるにあたり庁内での合意形成をどのように図ったのか。

A 1 年度当初は、係長会議を月に2～3回と頻繁に実施。また、課長級を対象とした全庁説明会や部長会議等を実施し、その後各課とヒアリングを行うことで庁内での理解を深めながら合意形成を図った。

Q 2 市民説明会を全体と地区別に分けて行った理由は。

A 2 全体説明会では、総論的な意見。地区別意見交換会では、各論的な意見を伺うため実施。

Q 3 説明会の参加者数は。また、参加者からの意見はどのようなものがあり、その意見をどのように反映したか。

A 3 全体説明会の参加者は35名。地区別は8地区で計96名。主な意見をグラフィックレコーディングとしてまとめ可視化し市の考えに反映。

Q 4 譲渡を円滑に進めるための市内部におけるルールのようなものはあるのか。

A 4 特にない。（集会所を地域へ譲渡する際の内容を記載した様式あり）

【津山市】

Q 1 FM基金は毎年どの程度積み立てしどのような事業に充てているのか。

A 1 毎年1～2億程度積み立てし、同程度の金額を支出。原則、長寿命化の事業に充てている。

Q 2 公民館の地域への譲渡の進捗状況は。

A 2 譲渡は3件。交渉は行っているが実情は、あまり進んでいない。

Q 3 基本計画の取り組みでは、面積総量を

今後30年間で70%以下と目標を掲げているが、面積総量を縮減するために今後予定している取り組みは。

- A 3 現在は、あまり面積縮減にこだわっておらず机上での論理ではなく3次元の発想による実践的な取り組みを行っている。将来的に学校、支所、文化施設は統廃合や再編すべきと考えている。
- Q 4 グラスハウスの譲渡はどのような手法を検討しているのか。また、現在の運営コストは。
- A 4 施設を廃止した上で、仮に無償賃貸でも、公費負担なしで別の用途で運営してくれる事業者があれば貸付ける。いなければ放置または解体の予定。市では指定管理料として年に約1億1千万円を負担。