

「提言案」の修正案

(注記)・「赤字部」は修正・追加箇所 ・「取消線部」は原案削除箇所

「個別施設計画」策定に関する提言

習志野市は、全国に先駆けて公共施設の老朽化問題に着目し、全国でも早い時期の平成26年3月に、公共建築物の「個別施設計画」である「公共施設再生計画」を策定しました。本計画に基づき、すでに具体的な再生事業に着手するなど、この問題に対して先導的な役割を果たしてきました。そして、平成28年3月には、政府の指示に基づいて、インフラ・プラント系施設を含む「公共施設等総合管理計画」が策定されました。

一方、国(政府?)においては、平成24年12月の笹子トンネル天井板落下事故を受けて、平成25年11月に「インフラ長寿命化基本計画」が策定され、公共施設の老朽化問題に対する取組みは全国に広がっています。おり、公共施設等総合管理計画の対象施設に関しては、各施設の所管官庁等から、施設の計画的かつ効率的な管理及び長寿命化によるライフサイクルコスト(LCC)の削減を図るために「ストックマネジメントの考え方を導入することが重要である」として、「各種の指示書(手引き、指針、ガイドライン)」が提示されています。

本市では、公共施設再生計画を策定してから、平成29年度末ですでに4年間の実践経験を積んでおり、PDCAサイクルを機能させ、計画を改訂する時期に差し掛かっています。この機会に、国から提示された施設分野ごとの各種の指示書の内容を取り込み、公共施設等総合管理計画における「個別施設計画」の策定を進めることが必要です。いですが、本市の取組みが早かったため、政府の指示する施設の計画的かつ効率的な管理及び長寿命化に係る「ストックマネジメント」の導入の検討が十分ではなく、また、計画段階では想定していなかったいろいろな問題点が明らかになり、政府から2019年度までに策定が指示されている「個別施設計画」は、これらの問題点の解決などを含めた幅広い検討が必要になっています。

こうした背景を踏まえ、公共施設再生推進審議会(以下「本審議会」又は「審議会」という)は、第2回(平成29年度第1回:9月29日)に、市長から以下の諮問書を受け取ることになりました。

「諮問書」

公共建築物を対象とする習志野市公共施設再生計画の見直し及び習志野市公共施設等総合管理計画に基づく個々のインフラ・プラント系施設の老朽化対策の計画立案にあたって、検討すべき事項及び基本的な方針について提言を求めます。

本審議会では、こうした背景を踏まえて、諮問書を受け、公共施設再生計画を改訂し、公共施設等総合管理計画における基づく「個別施設計画」を策定するに当たり、本市の現状を踏まえ課題解決に向けて取り組むべき基本的な方向性について、事務局が作成した資料(「参考資料編」参照)に基づいて、審議を行いました。

以下に、主な審議の概要を記します。

将来の人口減少を織り込みつつ、財政状況が厳しい中での計画策定となることから、効率性や持続可能性、適正化の観点で、施設規模を縮減していく方向にならざるを得ないことは理解できます。しかし、その結果、習志野市の魅力が低下しては、まちづくりにとっては逆効果であり、市民にとって明るい未来にはなりません。(改行)新たな「個別施設計画」の策定にあたっては、財政面にのみ焦点を当てるのではなく、まちづくりの将来ビジョンを明確にし、政策、施策との関連性に配慮しつつ個別計画との関連性、整合性に十分配慮していくことが重要です。ハード面だけの課題として取り組むだけでなく、将来のまちづくりを踏まえた政策、施策との関連性の中で、将来ビジョンを市民と共有し魅力あるまちづくりを見据えた計画策定を推進することが必要です。

そのためには、トップマネジメントによる「個別施設計画」の策定が非常に重要な要件になります。

ただしまた、公共施設等総合管理計画における基づく「個別施設計画」では、公共建築物のみならず、道路、橋りょう、公園、上下水道・ガス、ごみ処理施設などのインフラ・プラント系施設についても、対象施設に含めることが必要となりますため、事業費の大幅な増加が予測されます。そこで、公共施設再生計画では、直近5年間の事業実績に比べて、将来の事業費を賄うことができるかという観点から事業費の確保可能性を検討していますが公共建築物だけではなく、インフラ・プラント系施設を含めて事業計画の実現可能性を判断するには、

過去の事業実績との比較だけでは不足します。このことから**十分ではないため**、本市の一般会計の歳入歳出について、**2021**年間の財政シミュレーションを行うことで、「個別施設計画」を策定する上での財政的な制約を判断する材料としました。

なお、歳出項目についての財政シミュレーションについては、主に性質別歳出における**項目の普通建設事業費の内容を中心に審議を行いました**が、審議の過程において、現時点の財政シミュレーション結果が非常に厳しい状況であることが判明したことから、**審議会としては、財政全般についてこれまで以上に踏み込んだ取り組みが必要との認識に至っています**おり、行政においても**同様の認識を共有する必要があります**。

今回の提言書では、以上のような審議経過を踏まえ、以下の7項目について、提言を行うこととします。

なお、この提言の背景や審議過程のデータ等については、参考資料編として巻末に添付します。

提言項目

提言1. 将来のまちづくりを見据えた計画策定について

提言2. 財政シミュレーションを踏まえた計画策定について

提言3. 公共施設の再生整備及び維持管理に関する基本的な方向性について

提言4. トップマネジメントに基づく全庁的な取組体制の構築と意識改革について

トップマネジメントによる個別施設計画の策定と全庁的な取組体制の構築について

提言5. 市民、団体及び事業者等の関係者とともに進める公共施設等の再生について

提言6. 「個別施設計画」の策定及び個別事業の着実な実施に向けた取組み

提言7. 計画の不断の見直しと充実について

提言内容については以下に詳述しますが、行政はこの提言を真摯に受け止めて、できる限り提言を活かして、習志野市の発展と市民に役に立つ「個別施設計画」を、市民との合意形成を十分に図った上で、策定されることを、審議会委員一同希望します。

提言1. 将来のまちづくりを見据えた計画策定について

「個別施設計画」の策定は、財政面にのみ焦点を当てるのではなく、将来のまちづくりを踏まえた政策、施策との関連性の中で、将来ビジョンを市民と共有し魅力あるまちづくりを見据えた計画策定が重要な要件です。

しかし、これまでの「長期計画」などの上位計画では「まちづくりの将来ビジョン」が明確ではなく、市民に分かりづらいものであるため、現在政策経営部が担当して2019年度までに策定を検討している「後期基本計画」の中で、市長のリーダーシップのもとに、習志野市が目指す「まちづくりの将来ビジョン」を明確にすることが重要です。

また、進化するICT(情報通信技術)やAI(人工知能)の技術の活用はこれからの行政にとって必須であり、施設再生における施設のソフト面はもとより、ハード面にも大きな影響を及ぼすと考えられたため、その活用の研究と検討は非常に重要です。

これらの視点から、以下に提言します。

(3)市民との対話と協働による検討の実施(P3)

◆ 将来のまちづくりを見据えたうえで、公共施設等総合管理計画やそれに基づく「個別施設計画」の検討を行うことは、将来の習志野市をどのようなまちにしていくなかという、市民にとって非常に重要な課題を検討していくこととなります。

◆ 従って、「個別施設計画」の検討においては、市の長期計画や総合戦略、都市マスタープランなどの上位計画との関連性を踏まえつつ、市民との対話、協働による検討が不可欠です。

- ・ この(3)項は、(1)項の「ビジョンの共有化」や「市民との合意形成」という言葉と重複している。

提言2. 財政シミュレーションを踏まえた計画策定について

「個別施設計画」を検討するうえでは、政策・施策の実現や持続可能性の観点から、市の財政状況の将来予測を踏まえた計画策定が必要であり、今回21年間の「財政シミュレーション」を実施したことは審議会としても非常に評価しているところです。

審議会での審議対象は、公共施設等総合管理計画の対象施設に関する事業費であることから、財政シミュレーションを踏まえつつの試算結果については、主に性質別歳出における普通建設事業費について審議を行いました。審議の過程において、現状の習志野市の財政シミュレーション結果が非常に厳しい見通しであることが判明したことから、試算結果が非常に厳しく、経常経費分の試算(普通建設事業費を除く試算)においても、2021年度以降毎年度財源不足であることは施設再生事業がほとんど実施できないことを示しているため、一般的な事項についても提言することとしました。

【普通建設事業費について】

(1) 「個別施設計画」に基づく事業費の積算における単価設定(P5)

- ◆ 「個別施設計画」に基づく事業費を算出するためには、前提条件となる単価を適正に見積もることが重要です。
 - ・次項に集約する。
- ◆ 単価の適正な見積りは重要であるにも拘らず、現状の事業費試算における単価の設定は、習志野市の実績との乖離や工事種別ごとの単価設定が十分に検討されていないなど問題があると言わざるを得ません。「個別施設計画」の策定においては、早急に習志野市における工事実績等を分析し、実態に即した単価設定を行うことが必要です。

(2) 普通建設事業費の縮減と平準化(P5)

- ◆ 現時点における普通建設事業の試算では年度による事業費のバラツキが大きく、また、財政シミュレーション結果からは事業費の更なる縮減が必要な状況です。
従って、「個別施設計画」の策定にあたっては、以下に示す項目の検討が必要です。
 - ① 年度ごとの事業費を平準化させるため、施設区分ごとの事業実施スケジュールを積極横断的に調整する。
 - ⑦ PPP/PFI手法の導入を検討するにあたっては、財政負担の平準化効果と有効性を検証する。
 - ・「(4)官民連携手法の検討と導入」の項と重複する。

(5) LCC(ライフサイクルコスト)を考慮した事業費の検討(P6)

- ◆ 公共施設再生計画では、個別施設に関する更新、改修に関する事業費の積算に留まっていますが、今後の検討においては、施設のLCC(ライフサイクルコスト)の観点からイニシャルコストの5倍程度は必要になる日常的な維持管理・修繕の費用、いわゆるランニングコストを考慮した事業費の検討が重要です。では、ランニングコスト(日常的な維持管理・修繕費用)はイニシャルコスト(建設時事業費)の5倍程度が必要であると言われており、今後の検討においては、ランニングコストを含むLCCの観点からの検討が重要です。

【全般的事項について】

(6) 財政シミュレーションの結果を踏まえた「個別施設計画」の検討(P6)

- ◆ 現時点における財政シミュレーションの結果は、普通建設事業費を除く経常分でさえも収支不足が発生し、仮に最適化した「個別施設計画」を策定できたとしても、個別事業を実施するための財源を確保できないという非常に厳しい結果となっています。
 - ・「(7)財政シミュレーションの結果の共有化」の項の最初の提言とする。
- ◆ 市は、財政シミュレーションの精度をあげることに努力するとともに、その結果が現状と変わらず厳しいものであるならば、「財政非常事態」を宣言するなど、危機感を共有して厳しい現状に対応する必要があります。

・ (7)項の「結果の共有化」の提言である。

- ◆ 今後「個別施設計画」の策定に際しては、財政シミュレーションの複数パターンの検討や試算精度の向上を図っていく必要がありますが、現状の財政課と資産管理課の検討体制では不十分であり、政策経営部長をリーダーとする検討体制を構築し、全庁的な危機意識のもとに、財政シミュレーションの精度向上を図る必要があります。その際、外部有識者をアドバイザーとして招聘することも検討すべきです。

(7) 財政シミュレーションの結果の共有化(P7)

- ◆ 「個別施設計画」の策定は将来のまちづくりを踏まえたものとはなりません。しかしながら、財政制約があることも事実であり、財政シミュレーション結果が厳しい状況においては「個別施設計画」も厳しいものとならざるを得ないと考えます。
 - ・ これは審議会委員として認められない意見である。審議会は、この厳しい状況をどの様にブレークスルーするかを審議しているのである。しかも、こんな簡単な結論で良いのであれば、知恵は必要ない。もし委員の誰かの発言をまとめたのであれば、この様な趣旨の発言ではないと思う。
- ◆ この結果を真摯に受け止め、市長は「財政非常事態」を宣言するなどし、行財政改革本部を設置して推進体制を強化し、市長をトップとして全庁を挙げて行財政改革に取り組むとともに、市民との情報共有により、市民から広くアイデア・工夫、協力を得ることによって、厳しさの中にも将来のまちづくりが明るいものとなるような検討を進める必要があります。

提言3. 公共施設の再生整備及び維持管理に関する基本的な方向性について

この項では、国(政府?)から示されている各種の指示書(手引き、指針、ガイドライン)を踏まえつつ、習志野市が課題解決に向けて取り組むべき基本的な方向性について、【全般的事項】と【個別事項】に分けて提言します。

【全般的事項】

(1) 習志野市のまちづくりの政策・施策との整合性に配慮した計画策定(P8)

- ◆ 習志野市では、公共施設再生計画の策定にあたって、資産管理課がとりまとめ担当課となり、各施設の所管との連携のもとで全体的なマネジメントを行いながら計画策定を実施したことで、完全ではないものの事業費や事業実施時期などに関する全体最適化を図ることができた実績があります。
- ◆ 一方、これから策定するインフラ・プラント系の「個別施設計画」では、国からの指針等に基づき、各施設所管課が「個別施設計画」を策定したものをまとめることで全体の計画とすることが想定されますが、この方法では全体の事業費が市の財政状況と大きく乖離してしまう恐れがあります。
- ◆ 従って、インフラ・プラント系施設の「個別施設計画」を検討する際にも、庁内の検討体制等を整えたうえで全体最適を目指し、合成の誤謬に陥らないようにマネジメントしていくことが重要です。
 - ・ この(1)項は全て不要。「まちづくりとの整合性に配慮した計画策定」は「提言1」で詳述している。
 - ・ 最初の項:「全体最適化を図ることができた」という評価は行政の傲慢である。こんな評価ができるのであれば、これほどの計画変更はなかった筈である。
 - ・ 最後の項:「庁内の検討体制等を整えたうえ」や「合成の誤謬に陥らないようにマネジメントする」だけでは、何が問題で、どの様な対応をするのかが分からず、具体的な提言ではない。例えば、「庁内の検討体制の検討」という提言項のタイトルにして、上記の指摘に対して具体的な方策を提言にする方法は考えられるが、その場合は「提言5」でよい。

(6) 再編再配置等に伴う公有資産の有効活用の検討(P9)

- ◆ 財源確保の一つの方法として未利用地の売却という考え方があることは認識していますが、公有資産の有効活用にあたっては、財源確保の観点だけでなく、将来のまちづくりの観点も含めて、その影響をよく検討したうえで、想定できる課題等を整理・精査し、市民との合意形成に努力したうえで実施することが必要です。

- ・この項は「提言2」の【普通建設事業費について】の(3)項で詳述している。

【個別事項】

《公共建築物》(P9)

(3)維持管理、修繕及び運営費等のコストの把握

- ◆—これまでは改修・更新事業費の算出に留まっていたが、財政シミュレーションとの関係では、維持管理、修繕費、運営費などのコストを把握することも必要です。

- ・全ての施設に共通の問題であり、「提言2」の【普通建設事業費について】の(5)項と重複する。

(4)適切な単価設定の検討

- ◆—単価の設定においては、事例に基づき分析するとともに、事業費を縮減するために標準仕様書の作成など、コスト圧縮に努力することが必要です。

- ・全ての施設に共通の問題であり、「提言2」の【普通建設事業費について】の(1)項と重複する。

(5)(3)第1期計画期間における事業実績を踏まえた検討(上記2項の削除により番号変更)

(7)(4)学校施設再生計画との連携(上記2項の削除により番号変更。(7)は間違いで(6)であった)

(8)将来のまちづくりへの影響の評価

- ◆—公共施設再生計画の実施によるコミュニティへの影響、経済効果など、将来のまちづくりに対する影響を分析することが必要です。

- ・「まちづくりへの影響の分析」の目的が明確ではなく、何のための分析なのか分からない。また、その分析が何に活用されるのか分からない。不要と考える。

(9)実績評価の改善

- ◆—現在行われている実績調書に基づく事業実績、効果の検証では、PDCAサイクルが機能しているというところまでは到達できていないことから、アウトプットとともに、アウトカム17の評価も実施できるように改善する必要があります。

- ◆—第1期計画での積み残しを第2期以降の計画にどのように反映させるのか、PDCAのCheckからActionの部分を確実に示し実行する必要があります。

- ・実績評価は公共建築物だけではなく、全ての施設計画に必要な。「提言7」でまとめて提言すれば良く、ここでは不要。

《道路》(P10)

- ◆—道路の管理水準を決めることが必要です。

- ・「管理水準」は何のために決める必要があるのかが分からない。現在何が問題で、何が不都合なのか。問題点を明確にして、提言として相応しい文章に修正すべきである。修正できなければ削除する。

《ごみ処理施設(芝園清掃工場・リサイクルプラザ)》(P11)

- ◆—清掃工場(ごみ処理施設)の建替えには多額の財政負担が伴うとともに、最新技術の調査・研究及び処理能力の予測などの技術課題があります。そのため、現在の清掃工場の更新時期である2031年度に向けて、早い段階から課題の整理と対策の検討を進める必要があります。

- ◆—また、技術的課題を検討するための現状の人材と体制では能力的に十分ではなく、外部の専門家を含む専門検討委員会等の設置などの検討が必要です。

《公営事業(下水道・上水道・ガス)》(P11)

- ◆—平成31年度から公営企業化する下水道事業については、一般会計からの繰出金があり市の財政への影響が大きいことから、引き続き、インフラ長寿命化基本計画に基づき適正に管理することで、繰出金のルール分については過度な負担が発生しないように事業計画を策定するとともに、繰出金のルール分を除く分については、一般会計への負担の発生を抑制する必要があります。

- ◆—下水道事業は平成25年度に「下水道中長期計画」の策定を民間企業に委託して、検討されましたが、未だに策定されていません。早急に「下水道長期事業計画」を策定し、それに基づいた「個別施設計画」

を策定することが必要です。

提言4. トップマネジメントに基づく個別施設計画の策定と全庁的な取組体制の構築と意識改革について
(トップマネジメントの必要性は「全庁的な取組体制の構築」だけではなく、個別施設計画の策定に関する全ての課題に必要なので変更すべきです。(1)項がその様な趣旨に沿ったテーマになっている。)

「個別施設計画」の策定においては、まちづくりと連動して個別事業を実施していくという視点が重要であり、都市経営の観点から、まちづくりの上位計画である長期計画や総合戦略に位置づけられた将来ビジョンとの関連性を常に念頭に置きつつ、「個別施設計画」がまちづくりにどのような影響を及ぼしていくかなどに配慮しながら検討を進めることが重要です。このためには、各所管部局を調整し市の政策・施策の方向性を統一的に動かしていくためのトップマネジメントが不可欠です。(上位計画にまちづくりの将来ビジョンが明確になっていないことが問題であるので、この文章は前提が間違っている。)

現在の庁内検討体制では、最上位の組織である「公共施設等総合管理計画推進及びPFI検討会議」の委員長は政策経営部長となっています。公共施設マネジメントに関する取り組みの最終決定は庁議で行うことから、トップマネジメント体制は構築されているとの説明ではあるものの、公共施設等総合管理計画及び「個別施設計画」に基づく取り組みが、非常に厳しい環境のもとで実行していかなくてはならない状況であることを鑑みれば、庁内検討体制のトップは市長が務めることが必要です。(これは一つの提言に過ぎず、前文に相応しくない。)

まちづくりは市長の政治家としての責任(政治責任)であり、その具体的な方向性が、市長のリーダーシップのもとで「まちづくりの将来ビジョン」として長期計画等の上位計画で明確にされなければなりません。

一方、個別施設計画はまちづくりと密接不可分であり、上位計画で示された「まちづくりの将来ビジョン」に基づいた計画の策定を行う必要があります。

しかし、これまでの上位計画には明確な「まちづくりの将来ビジョン」が示されておらず、これまで策定された公共施設再生に関する計画(「公共施設再生計画」と「公共施設等総合管理計画」)はまちづくりの視点が不足していることは「提言1」で指摘した通りですが、それを改善するためには市長のトップマネジメントが求められます。

また、個別施設計画は複数の部署が関与するため、縦割り組織の弊害を排除することが必要です。そのためには、市長のリーダーシップのもとで、複数部門を一元管理する組織体制の構築と機能の強化を図る必要があります。

更に、個別施設計画の策定は職員の自主的で積極的な取組みが求められますが、現状の職員のモチベーションは十分とは言えません。今後は、個別施設計画の必要性と重要性について全庁的な認識の共有化を図るとともに、計画の策定における職員の意識改革による人材強化のためのトップマネジメントが必要です。

この観点から提言を行うこととします。

(1) 市長のトップマネジメントによる「個別施設計画」の策定(P12)

- ◆ 「提言1」及び「提言2」の通り、公共施設等総合管理計画及び「個別施設計画」の策定と推進においては、人口推計や財政シミュレーション等に基づく将来予測もとで、まちづくりの将来ビジョンを、市民と共有し、全庁を挙げて進めていくことが必要不可欠重要ですが、そのためにはトップマネジメントが必要不可欠です。
- ◆ ~~その際、市が地域の戦略本部となることで、制度や組織、地域の垣根を超えて、資源(施設や人材)を賢く戦略的に活用する必要があり、個々が部分最適を追求することにより合成の誤謬に陥らないようにしなければなりません。~~
 - ・ 「地域の戦略本部」の意味と必要性が分からない。トップマネジメントとは直接関係のない提言であり、不要と考える。

(2) 全庁的な取組体制の見直しと強化(提言を分割し、新規に提言項を創設する。)

- ◆ この戦略本部の司令塔となることができるのは市長のみであり「個別施設計画」の策定は複数部門に関係するため、縦割り組織の弊害を乗り越え、組織機能を十分に発揮しつつ全庁一丸となった課題解決の推進に向け、**取り組む必要があります。そのためには、現状の取組み体制をさらに強化した、市長及び幹部職員によるトップマネジメントが必要です。**
- ◆ 現在、庁内検討体制の最高機関である「公共施設等総合管理計画推進及びPFI検討会議」の委員長は政策経営部長ですが、計画の策定と推進には**トップの率先垂範が求められることを認識すれば、会議の委員長には市長が就任し、市長のトップマネジメントのもとで計画の策定と推進を行うべきです。**

(2)(3) 職員の意識改革に向けた仕組みづくりの推進(P12) ((2)追加により番号変更)

- ◆ 「個別施設計画」の策定及び実施においては、これまでの人口増加を前提とした考え方から、人口減少を前提とした考え方に抜本的に変えることで、人口減少時代に合った新しい社会モデルを検討する一環として検討を行う必要があります。
 - ・ この文章は**トップマネジメント及び職員の意識改革との関係性が不明である。また、「新しい社会モデルの検討」だけでは抽象的で、具体的な目的が明確でなく、文章全体の意味がよく分からない。**
- ◆ 市長をトップにした幹部職員による**トップマネジメントをより円滑かつ効果的に実施するには、職員は市の行財政の現況を的確に把握し計画を実行することが必要となります。そのためには職員の「当事者意識」をより高めることも必要です。**
 - ・ この提言項は、**職員の「当事者意識」を高めるためにトップマネジメントによる仕組みづくりの必要性を提言するべきではないか。この視点からは、この文章は主語と目的語が逆である。**
- ◆ 我が国における人口減少が未曾有の事態であることに鑑み、過去からの延長線での対応策を議論するのではなく、将来のあるべき姿を想定したうえで、そこに向かって必要な事業を組み立てて計画的に実行する**(バックキャストिंग)**という新たな発想が重要になることから、職員の意識改革が必要です。さらには**そのためには、そのような発想で計画行政を推進した部局・個人を評価する仕組みづくりを進めることが求められます。**
- ◆ 個別施設計画」の策定及び実施においては、職員の自主的で積極的な取組みが必要ですが、現状は決して職員のモチベーションは高いとは言えません。市長は、「個別施設計画」の必要性と重要性について全庁的な認識の共有化を図るとともに、計画の策定における**職員の意識改革による人材強化のための仕組みの構築が必要です。**

提言5. 市民、団体及び事業者等の関係者とともに進める公共施設等の再生について

習志野市がこれまで進めてきた公共施設建築物に関する「個別施設計画」である「公共施設再生計画」においては、検討段階から、関係者との意見交換や出前講座、まちづくり会議での説明などのほか、シンポジウムの開催、アンケートの実施、広報紙への掲載など、多様な方法で市民との合意形成に努めてきたことは評価できます。

しかし、公共施設再生計画は、すでに実施段階に移行しており、計画策定段階と異なった対応が必要になっている現状が認められます。

特に、今後、単純な改修・更新ではなく、複合化、統廃合などの事業の実施が増加してくることが想定される中では、今まで以上の対話や連携が必要であり、更なる**合意形成を図る**工夫と努力が必要です。

(1) パブリック・インボルブメント(以下、「PI」という。)手法の研究と導入(P14)

- ◆ 「個別施設計画」の策定においては、市民、団体等の関係者の理解と協力が必要です。そこで、PI手法を取り入れた市民等との協働による計画策定のあり方を研究し、その結果を踏まえつつPI手法を積極的に導入することを求めます。
 - ・ 「PI」は住民参加の検討方式(手段)の一つであり、一手段を限定して提言項のタイトルにするのはおかしい。なぜ、「PI」に限定して研究と導入を提言しているのか、**その趣旨が分からない。**

- ・「PI」の事例：横浜市青葉区の「道路づくり」の検討（全国初の「PI」）
横浜市青葉区の「道路づくり」の検討（1992.11）は「住民参加の道路づくり委員会」を設置し、24名の委員で行われたが、「道路を整備しない」案も含めて検討したため、1999年11月、住民参加の取り組み開始から7年もの月日を経て、ようやく道路計画の方針が決定した。
- ・「ワークショップ（WS）」と「PI」の私の理解における比較
習志野市では、住民参加による事業検討は主に「WS」で行われているので、施設の「複合化などによる統廃合」を例にして、私の理解の範囲で「WS」と「PI」の違いを整理すると次のようになる。
※「WS」：「統廃合ありき」の範囲で、最善策を検討する。（習志野市の場合）
※「PI」：「統廃合をしない」ケースも含めて、施設の「統廃合」を検討する。（横浜市の例を参考）
※「PI」は「WS」に比べて検討期間が長くなる。（習志野市の場合と横浜市の例の比較）
- ・「PI」に関する私の結論
〈結論〉習志野市にとっては新しい検討方式であり、ひとつの検討方式に過ぎない「PI」に限定した提言は行わず、習志野市が検討方式として現在行っている「WS」の改善案を含めた提言をすべきである。
〈理由〉①習志野市の公共施設再生に関する検討で、横浜市の例のように、「統廃合をしない」ケースを含めて、長期間にわたる検討が本当に行うことができるのか。
②「WS」でさえいろいろ改善すべき問題点があることを考えると、新しい住民参加の検討方式である「PI」だけを提言として提案することが、審議会として適切かどうか甚だ疑問である。
③「PI」は20年以上前から研究され、住民参加の検討方式として活用されている（横浜市の例）ようであるが、習志野市で活用している「WS」に比べると認知度が低い。日本では、方式論として研究が進んでいないのではないかな。
- ・ 私の提案する提言内容

(1) 公共施設再生に関する市民参加の検討方式の充実

- ◆ 本市では、市民参加による検討方式として「ワークショップ（WS）」が従来から行われているが、その進め方は改善の余地がある。本市の「WS」は、行政が計画した限定的な範囲内での市民参加の検討方式であるが、さいたま市では、市民が計画当初から検討に参画する方式の「WS」を行っている。それらを参考に、新しい市民参加の検討方式（例えば「PI」など）を含めて、本市に相応しい方式を構築し、市民との合意形成を図っていくことが必要である。

(3) 積極的な情報公開による問題意識の共有化（P14）

- ◆ 「個別施設計画」の策定においては、個別事業に関係する市民、団体等による議論に収れんされていく傾向がありますが、これまでの提言のとおり、この問題は将来のまちづくりそのものの議論であり、広い意味では、現在および将来の全市民がステークホルダーとなるものです。
 - ・ 提言項のタイトルと一致しないため、提言の意味が良く分からない。
 - ・ ステークホルダーについては(2)項で説明済みのため不要と考える。
- ◆ 従って、「個別施設計画」の策定に際しては、公共施設等の現状や実態、維持管理コストなどを含めた関連する情報や、「個別施設計画」などを積極的に情報公開し、多くの市民や関係団体と問題意識を共有することが重要であり、そのための具体的**必要**な取組みを進めることを求めます。

(4) 官民連携手法のあり方と進め方（P14）

（最後の項目）

- ◆ PFI事業を地域経済の活性化に生かしていく工夫も重要であり、そのためには、PFI事業を地元企業が受注できるようにするための**取組みが必要で親会社として受注できる体制の検討を行政主導で行う必要があります。**

提言6.「個別施設計画」の策定及び個別事業の着実な実施に向けた取組み

習志野市においては、公共建築物に関してはすでに「個別施設計画」である**関する「公共施設再生計画」**が策定済みであり個別事業の実行段階にあります。この実行段階においては、計画策定段階以降の様々な状況変化や計画策定段階には想定できなかった施設の実態**老朽化による事業費の増加**などにより、止むを得ず事業計画の延伸や事業の見直しが必要となるケースも**想定さが見られます**。この様な事態は**今後も想定され**、このような事態に適切に対応していくためには、常に現状を把握し状況変化に応じた対策を速やかに実行できる仕組みや体制の**構築**が必要です。

一方、インフラ・プラント系施設については、一部、「個別施設計画」である長寿命化計画が策定済みの施設があるものの、これまでは各施設所管課が独自に検討・策定・実施しており、行財政運営全体への影響等の検討が不十分であり、実行段階で課題が顕在化する事例も現れています。

(「橋梁長寿命化計画」などは「個別施設計画」とは言えない。)

本項においては、このような観点から、「個別施設計画」の策定及び個別事業の着実な実施に向けた取組みについて提言を行うこととします。

(1) 個別事業の実行段階における手順書の作成(P16)

- ◆ 実行段階にある公共施設再生計画に基づく個別事業においては、**検討手順がルール化されておらず、各施設の所管課が独自に個別事業の検討を進めています。(次項に続く。検討手順は次次項と重複。)**
- ◆ 検討が進む中で、事業範囲、事業規模、事業内容、事業手法や事業費などにおける課題等**問題**が顕在化する事例が発生しているが、このような課題等**問題**が顕在化した段階では、すでに対応が難しい状況となり、事業計画・内容の見直し、事業の先送り、追加予算の発生などが起こるケースが見受けられました**す**。
- ◆ この原因は、個別事業の検討手順等が明確化されていないことから、事業化にあたって必要となる関係各課での情報共有や事前相談等が遅れてしまうことに主な原因があると考えられます。
- ◆ この対策としては、事業着手(構想・設計段階)の1年～3年程度前段階から、事業範囲、事業規模、事業内容、事業手法や事業費の大枠の検討、あるいは事業実施にあたっての事前調査等について、関係各課が情報共有を行いつつ検討を進め、事業実施段階のリスクを低減させ、予算編成や実施計画上の総合調整が早い段階から可能となるように、事業の各実施段階の手順書を策定し、事業が効率的・効果的に進められる仕組みの導入が必要です。
- ◆ **また、各実施段階の手順書を実効性のあるものにするためには、資産管理室に全庁的な管理権限を持たせ、関係部門を一元管理し、事業のPDCAサイクルを確実に機能させる必要があります。**

(2)「個別施設計画」の内容や個別事業の実績・効果等のわかりやすい資料による情報公開(P16)

(「分かりやすい資料」は手段であり、目的ではないのでタイトルには不要。)

- ◆ **また、事業実績、事業効果、事業実施段階での課題等がわかりやすく整理・検証できるような帳票類を検討、作成し、PDCAサイクルが機能できるように改善していくことが必要です。**
 - ・ **この項の「情報公開」とは直接関係がない。また、現状の問題点が明確に示されていないため、改善の必要性が分からない。**

(4) 専門性の高い分野における外部有識者や大学・専門機関等との連携(P17)(番号は(3)の間違い)

- ◆ 「個別施設計画」の検討、実施、評価、見直しの各過程においては、高度な専門性が求められることから、市内・隣接の理工系大学と連携し、対応することが今後ますます重要です。
 - ・ **どの様な分野に、どの様な専門性が求められるのか、具体的な指摘が必要である。この文章は抽象的で提言に相応しくない。但し、「財政シミュレーション」の進め方や検討方法、また、ごみ処理施設の技術課題の検討などは専門性が高く、外部有識者などの連携は必要であるので、該当する提言項で提言すべきである。(私の追加提言(P4,P5)では言及している)**

提言7. 計画の不断の見直しと充実について

「公共施設再生計画」における、現在の習志野市の体制やPDCAサイクルは、一定の成果をあげているものの、不十分な点も多々あることから、今後、さらなる事業の拡大が見込まれる中では、より効果的な事業実施に向け更なる改善が必要です。

特に、PDCAサイクルにおける事業評価(Check)の検証が不十分であるため、計画の見直し(Action)による計画の精度向上につながっていない現状があります。

これは、これまでの事業評価が事業量(アウトプット)を評価の主指標にしており、事業成果(アウトカム)が評価指標になっていないためであり、**今後は事業成果(アウトカム)に重点を置いて定量的な評価指標(KPI)を設定し、評価を行い、計画の精度向上を常に図っていくことが重要です。**

提言の最後に**本項では**、PDCAサイクルを確立させ機能するようにするためには、どのような点に留意すべきかについて提言することとします。

(1) 事業成果(アウトカム)と評価指標(KPI)の設定および明確化(P18)

(このタイトルは手段であり、目的ではない。提言テーマは目的や狙いを表現すべきである。この項は事務局案の(4)のテーマとする。)

(1) 実績評価と評価結果に基づく計画の見直しと充実(タイトルの変更)

- ◆ これまでの行政計画における進捗管理においては、PDCAサイクルにおける評価・見直し作業が不十分であり、計画見直しによる計画精度の向上につながっていません。この最大の要因は、計画時の評価指標が事業量(アウトプット)に偏り、事業成果(アウトカム)による評価が行われていないことによるものです。
- ◆ 今後は、計画策定時に事業成果(アウトカム)のできるだけ定量化した指標(KPI)を明確化し、以下の手順で評価・見直しをすることが必要です。
 - ① 定期的に行う計画の評価は、事業成果(アウトカム)に重点を置いて達成状況を把握する。
 - ② 目標との乖離を評価し、その評価結果に基づく問題点を明確にし、問題点の解決策を全庁レベルで検討し、その解決策をベースに計画の見直しを行い、計画の精度向上を図る。

(2) 適切な評価項目の検討(P18) (以下の提言は(1)項の一提言とし、このタイトルは削除する。)

- ◆ 評価項目や評価指標の設定にあたっては、これまでの既成概念にとらわれず、社会環境の変化や市民ニーズの変化を踏まえた新たな評価項目を検討することも重要です。

(3) (2) 市民参加による実績評価(P18) ((2)項の削除により番号変更)

(4) 実績評価と評価結果に基づく計画の見直しと充実(P18)

- ◆ ~~習志野市は、全国に先駆けて公共建築物に関する「個別施設計画」である「公共施設再生計画」に基づく個別事業を実施中であり、その経験を生かしモデルとなるようなPDCAサイクルを構築できる可能性を秘めていますが、現状の事績調書やその結果に基づく事業一覧表に基づく現在のサイクルでは十分とは言えません。~~
- ◆ ~~これまでの提言を生かしつつ、さらなる検討を進め、成果のあがるPDCAサイクルを構築し、計画がより充実したものとなるような計画全体のマネジメント方針を示していくことが重要です。~~
 - ・ **この項は(1)項に変更。前段は問題点の指摘で提言ではない。後段は具体性のある提言ではない。**

(5) (3) 地域経済への波及効果の検証(P19) ((2)、(4)項の削除により番号変更)

以上