

「個別施設計画」策定に関する提言書〔Ⅱ〕

提出者：公募委員 大部素宏

※はじめに

この提言書は、審議会において、事務局が提出した公共施設再生事業に関するこれまでの行政の取組み状況の資料(「参考資料編」参照)を精査・審議し、取組みの「不足している点」や「問題点」を整理し、更に「今後考慮すべき点」を含めて、これから行政が「個別施設計画」を策定する際に考慮し、実行すべき項目を、公募委員である大部が市民目線で作成したものである。

私は、「提言書は審議会委員が作成する」ことが審議会としての本来あるべき姿だと考えており、第6回(平成30年度第1回(5月25日))の審議会において、その旨の意見を発言したが、他の委員の賛同が得られず、審議会としては、事務局が各委員の意見をまとめる形で提言書を作成することになった。

しかし、私の考える提言書作成の本来あるべき姿の実現は、これまでの審議会のあり方を改善及び改革し、市民にとって本当に役に立つ審議会に変革することでもあったので、他の委員の賛同が得られなかったことは非常に残念であるが、事務局作成の提言書と私の提言書を併記することによって、その一端を果たそうと思って作成することにした。また、この様に併記することによって、市民の代表である公募委員としての役割を少しでも果たせたのではないかと考えている。

この提言書は、事務局作成の提言書と一部重複するところもあるが、市民目線の視点からの提言であるため、事務局作成の提言書には記述されていない提言も多々あり、行政はこの点を十分に踏まえて、事務局作成の提言書と私の提言書を合わせて、提言内容を十分理解し、実行されることを期待しているところである。

なお、提言項目は、審議会で議論された結果事務局作成の提言書では7項目とされたが、市民目線の視点から作成したこの提言書では、以下に示す6項目にまとめている。

- **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** 市民との合意形成及び関係団体・事業者との連携について
- **提言6** 個別施設計画の策定と着実な実施に向けた取組み及び不断の見直しの充実について

以下に、私の提言を提言項目ごとに記す。

**提言1 将来のまちづくりを見据えた計画策定について**

これまで策定された計画(「公共施設再生計画」及び「公共施設等総合管理計画」)は施設のハード面(構造物)を主体として財政面に焦点を当てた計画であり、施設の機能(ソフト面)やまちづくりの視点からの言及が不十分である。これは、上位計画である「長期計画」や「まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」などにおいて習志野市が目指す「まちづくりの将来ビジョン」の検討が不十分で、明確化されていないことによるものである。

現在検討中の長期計画の「後期基本計画」において「まちづくりの将来ビジョン」を明確にし、「個別施設計画」の策定の際には、そのビジョンを十分に勘案して財政面のみに焦点を当てるのではなく、施設の役割や機能、及び、まちづくりの視点を十分考慮し、市民サービスに与える影響に十分配慮することが重要である。

また、非常に進化しているICT(情報通信技術)やAI(人工知能)の技術が「まちづくり」にどのような影響を与えるのかなどの研究が必要であり、その技術の活用を十分考慮した上で「個別施設計画」を策定する必要がある。

更に、習志野市独自の考え方のもとに作成され、まちづくりに非常に関係する他の計画との整合性を考慮した「個別施設計画」の策定が求められる。

以下に、これらについて提言する。

(1)「まちづくりの将来ビジョン」を明確にした「後期基本計画」の策定

本市の「まちづくりの将来ビジョン」に関して、これまでの長期計画などの上位計画では明確ではなく、市民には分かりづらいものである。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、最新の人口推計データを把握したうえで、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ある。

## (2) 地域の特性を考慮し、「まちづくりの将来ビジョン」との整合性のある「個別施設計画」の策定

1) 公共施設再生事業は本市の「まちづくり」と密接不可分のものであり、上位計画（「長期計画」など）に示される少子高齢化社会に相応しい「まちづくりの将来ビジョン」との整合性を図り、公共施設再生事業と「まちづくり」の関係が、財政面と合わせて市民に理解され、市民が納得できる「個別施設計画」の策定を行うことが必要である。

2) 公共建築物の「個別施設計画」の策定は、将来の人口動態及び財政的制約のもとに「総量圧縮」を基本方針として施設の複合化・多機能化による統廃合が計画されることになるが、施設の廃止による市民サービスの低下を出来るだけ防ぐとともに、地域コミュニティとして住民が培ってきた地域の文化・伝統などの消滅に対して、「まちづくり」の視点から関係する住民が理解し、納得できる「個別施設計画」の策定を行うことが必要である。

## (3) 「まちづくりの将来ビジョン」は、バックカasting思考で構築

「まちづくりの将来ビジョン」の構築は過去からの延長線上で思考するのではなく、バックカasting（※1）思考で構築することが重要である。

〈※1 「バックカasting」: 「未来」のある時点に目標を設定しておき、そこから振り返って「現在」すべきことを考える方法〉

政府では、「自治体戦略2040構想研究会」を平成29年10月に発足させ、開催趣旨は「2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、バックカastingに今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として、総務大臣主催の研究会を開催する」としている。

この研究会では、平成30年4月に「第1次報告〈参考資料1〉」を発表しているが、開催趣旨に沿った検討が行われ、最後に、「2040年頃を見据えた自治体戦略の基本的方向性」を提案している。

「第1次報告」に示された、この研究会の検討手法及び検討内容は、習志野市の「まちづくりの将来ビジョン」を構築する上で非常に参考になると考えられる。

また、「第2次報告」が平成30年7月に発表されているので、併せて参考にされることを希望する。

## (4) 進化するICTやAIの技術を「まちづくり」に活用した「個別施設計画」の策定

ICTやAIの技術進化は目覚ましく、今後ますます深化していくことは間違いない。一方、公共施設は50年以上使用されるものであり、進化したICTやAIの技術の活用が必須となる。ICTやAIの技術の活用は公共施設のハード面、ソフト面に大きな影響を及ぼすだけではなく、「まちづくり」の手段としても有効であることが予測されるので、「個別施設計画」を策定するにはその活用を十分に研究し、考慮する必要がある。

そのためには、ICTやAIに関する技術的な専門知識を有する人材を確保し、「個別施設計画」策定の支援体制の構築が重要課題となるが、この点については提言4の項で詳述する。

## (5) まちづくりに関係する他の計画との整合性を考慮した「個別施設計画」の策定

### 1) 「地域包括ケアシステム」の構築計画との整合性を考慮した「個別施設計画」の策定

政府が2025年度までに計画の構築を指示している「地域包括ケアシステム」は、「地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要である」としている。習志野市としても独自の考えのもとに、地域の特性に応じた高齢者福祉の重要な政策として早急に構築することが求められているが、このシステムの構築は習志野市の将来の高齢者福祉のあり方としての「まちづくり」の方向を決めるものでもある。そして、今後の高齢者の増加を考えれば、この計画の中で、地域包括支援センター（本市では「高齢者相談センター」という）の増設や介護支援・要介護認定率の低下（介護予防）を目的とした「テントウムシ体操」などの「場」、即ち、ハード（建物）の確保の必要性も考えられるため、「個別施設計画」の策定に際しては、「地域包括ケアシステム」の構築計画との整合性を考慮することが重要である。

### 2) 「習志野市緑の基本計画」との整合性を考慮した「個別施設計画」の策定

都市公園は「まちづくり」に直接関係しており、「習志野市緑の基本計画」では、その目標確保面積を10㎡/人としているが、現在の公園面積の実績は6.7㎡/人であり、目標値を達成するためには約56ha（※2）の土地が必要となる。〈※2「56ha」: 現在の公園面積6.7㎡/人。目標確保面積に必要な面積56ha = (10 - 6.7) ㎡/人 \* 17万人〉公園施設の「個別施設計画」の策定に際しては、「習志野市緑の基本計画」との整合性を図り、まちづくりの視点から都市公園の目標確保面積に対する対応を明確にする必要がある。

## 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」の検討の基礎資料として、5月（平成30年度第1回）の審議会に、2018年度から2038年度（21年間）の財政状況を示す「財政シミュレーション（Ver.2）（〈参考資料編〉：「図表3-6」）」が提示され、その試算による累計収支額は約1,217億円（年間平均約58億円）の不足であり、非常に深刻な状況を示している。

「財政シミュレーション」に関する本審議会での審議対象は「歳出（性質別）」の「普通建設事業費（※3）」であるが、「普通建設事業費」を含まない「経常経費分の試算（〈参考資料編〉：「図表3-5」）」においても2021年度以降毎年度財源不足で、21年間の累計収支額は約202億円（年間平均約9.6億円）の不足であることを鑑みて、「全般的な取組み」についても提言するので、ぜひ参考にして取り組んで頂きたい。

〈※3：「普通建設事業費」＝「施設再生費（公共施設再生のための事業費）」＋「通常補修費」とする〉

### (1)「全般的な取組み」について

「財政シミュレーション」は「たたき台」としてある条件のもとに厳しめに試算されたものと解釈しているが、今回の「経常経費分の試算」においても2021年度から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。「個別施設計画」を推進するためには、この結果を真摯に受け止め、以下の提言を実行し、財源不足の解消に努める必要がある。

#### 1) 全庁的な財政危機の認識の共有と行財政改革の徹底

- ① 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て、市長のリーダーシップのもとに、全庁一丸となって行財政改革の徹底を図り、市民との財政危機意識の共有を図りながら、財源不足対策に取り組むことが必要である。
- ② 行財政改革の具体的な取組みを示す経営改革大綱の推進に関しては、従来の「経営改革懇話会」のような市民による外部委員会を設置し、委員の意見を聴取するとともに進捗管理を行い、実効性の向上を図る必要がある。

#### 2) 「歳入」の増収と「歳出」の縮減の再検討

「歳入」及び「歳出」の各費用項目の更なる検討が必要であるが、その検討の一つの方法として、主な費用項目について「2018年度予算に対する各年度の差異」を解析し、今後の検討課題を明確にすることを提案する。以下に、私がこの方法によって解析した結果（※4）に基づいてまとめた具体的な検討課題を提言として記す。

〈※4「解析資料」：第7回（平成30年度第2回）審議会（H30.8.27）に提出した「財政シミュレーションに関する一考察」参照〉

この提言は、本項の4)項の「複数ケースの検討」の際の参考にして欲しい。

なお、2018年度予算に対する各年度の差異は、「2018年度予算の対する各年度の「歳入・歳出・収支」の差異表〈参考資料15〉」に示す。

##### ①「歳入」の増加

- A. 「市税」は「歳入」の最大の収入源（構成比約45%）であるが、試算結果は2018年度予算に比べて△472～+543百万円の範囲で推移している。更なる増収を図るために、徴収率の増加対策の強化とともに、「市税」の増収に最も寄与する生産年齢人口の増加を図るために、子育て支援政策を主体として、若者が「住みたくなる」まちづくりの政策・施策を検討し、実行する必要がある。このためにも、上位計画で「まちづくりの将来ビジョン」を明確にすることは重要である。
- B. 「繰入金」は2018年度予算に比べて毎年度△1,135～△1,740百万円少ないが、財政調整基金の活用を詳細に検討し、他の予算との調整を図りながらどこまで増額可能かを検討する必要がある。
- C. 「市債」は2030年度を除いて、2018年度予算に比べて毎年度△576～△4,507百万円少ないが、「公債費（歳出）」とのバランスを考慮しながら、どこまで増額できるかを検討する必要がある。

##### ②「歳出」の縮減

- A. 「人件費」と「物件費」の縮減のためには業務の簡素化と効率化が必要であるが、その一手段として進化の目覚ましいICTやAIなどの技術の活用が考えられる。そのためにはICTやAIの活用による業務の簡素化と効率化の研究が重要であり、そのための専門技術者を確保し、支援体制の強化を図る必要がある。なお、専門技術者の確保と支援体制の強化については提言4で詳述する。
- B. 「扶助費」の増加は最も大きく、今回のシミュレーションでは、2038年度（財政シミュレーションの最終年度）は2018年度予算に比べて90.6億円（年平均4.5億円）増加すると推定しているが、前半（2018～2027年度）の増加額は88.7億円（年平均約9.9億円）であり、後半（2027～2038年度）の増加額は1.9億円（年平均約

0.2億円)で、前半と後半で増加額が大きく異なる。これは試算の前提条件が十分検討されているとは考えられず、前提条件の抜本的な見直しが必要である。

関係する担当部門は縮減案の検討を最重要課題として取組み、扶助費の過去の支出内訳を精査し、「財政シミュレーション」の前提条件を明確にしたうえで、早急な見直しを行う必要がある。

C. 「公債費」は2018年度予算に比べて+265～+1,206百万円の範囲で推移しており、大幅な増加は良くないが、「市債(歳入)」の発行額と将来世代の財政負担のバランスを考慮し、「公債費」の上限額を見極めたうえで、増額の可能性を検討する必要がある。

D. 「繰出金」は2018年度予算に比べて+96～+606百万円の範囲で推移しているが、特別会計などとの調整を図りながら、縮減の検討が必要である。

### 3) 財源確保の方策の検討

①統廃合によって廃止される施設の維持管理・運営費の削減効果を推計し、施設再生事業の財源として活用する。

②未利用の市有地の活用が財源確保策の一つとして考えられ、行政は「売却及び貸付による有効活用を図る」としているが、市有地は「市民のものである」ことを念頭に置き、「貸付」を優先し、「売却」は最後の手段として対応すべきである。そして、売却の際には以下の項目について十分に配慮する必要がある。

A. 市民の意見を十分聞き、市民との合意形成を図る。

B. 将来の施設更新時の施設建設用地の確保について十分配慮する。

C. 売却後の人口動態を推計し、人口増などによる施設再生計画への影響を十分に考慮する。

D. 都市公園の目標確保面積(10㎡/人)の達成との整合性を図る。

③公共施設再生に関する政府の交付金・補助金制度がある場合、積極的にその活用を図る。

④PFI事業はこれまで財政負担の軽減の一手段として導入が推進されてきたが、今日では財政効果(VFM: Value for Money)は、大久保地区再生事業のPFI事業の実績(VFM=約4%)からもあまり期待できない。そのため、PFI事業は財源確保策としてではなく、財政の平準化と市民サービスの向上を重要な目的として、慎重に導入の検討をする必要がある。

なお、PFI事業の今後の取組みに関しては「提言5」で詳述する。

### 4) 「財政シミュレーション」の複数ケースの検討と検討体制の強化

①今回の「財政シミュレーション」は一つの試算結果であるが、これでは普通建設事業がほとんど実施できない結果である。今後は「財政シミュレーション」の検討体制を強化し、普通建設事業を含めた各年度の収支の均衡を図るための方策や前提条件を検討し、複数ケースの試算を行い、市民との合意形成を図りながら、「個別施設計画」の策定を進める必要がある。

②今回の試算は財政課と資産管理課の共同で行われたが、今後複数ケースの試算を行う場合には、試算精度の向上と庁内での危機意識の共有を図るために、政策経営部長をリーダーとする全庁的な検討体制を構築した上で、必要に応じて外部の有識者の支援を仰ぐ必要がある。

試算方法と全庁的な検討体制の例として、鎌倉市の「財政シミュレーションから見た鎌倉市の将来ビジョンの考察(〈参考資料2〉)」が参考になると考える。詳細は報告書に譲るが、全庁的な検討体制として6課8人がプロジェクトチームを組み、試算方法についてはアドバイザーとして敬愛大学の准教授に依頼して、上記の報告書を作成している。

### 5) 「財政シミュレーション」の試算範囲

「財政シミュレーション」は一般会計だけでなく、特別会計(下水道)・公営企業会計(上水道・ガス)についても行うことが必要である。

特に、下水道事業のシミュレーションは「下水道長期事業計画」に基づいて行われるべきであるが、未だにこの計画が策定されていないことが問題である。「個別施設計画」の策定のためにも「下水道長期事業計画」を先行的に策定する必要があるが、そのための検討体制の強化については「提言4」で詳述する。

### (2) 「普通建設事業費」について

#### 1) 「施設再生費」の平準化

「施設再生費」は年度ごとの変動が大きく(「普通建設事業費と内訳の推移」〈参考資料3〉)、毎年度の予算編成に支障をきたすため平準化が求められる。建設単価及び再生スケジュールの見直しを行い、毎年度の「施

「施設再生費」の平準化を図る必要がある。

## 2)「施設再生費」の縮減

施設ごとの「施設再生費」は前回の計画(「公共施設等総合管理計画」)に比べて、「道路」を除いて、以下のように大幅に増加している。

(平成29年度第4回審議会[資料4]より)

施設区分	1年平均の「施設再生費」(千円)		今回/前回
	前回の試算	今回の試算	
公共建築物	2,753,600	4,011,065	1.46
道路	718,364	640,756	0.89
橋りょう	191,200	250,667	1.32
公園	316,502	444,928	1.41
ごみ処理施設(清掃工場・リサイクルプラザ)	589,184	1,129,653	1.92
合 計	4,567,850	6,477,069	1.42

このような状況を認識し、計画策定に際しては「施設再生費」の縮減の検討が重要であり、「施設再生費」の試算精度の更なる向上とともに、以下に示す項目の実施が必要である。

### ①施設の長寿命化(耐用年数の延長)の検討

施設の長寿命化は再生事業費のLCC(ライフサイクルコスト)の低減に寄与することが多いと言われており、施設の長寿命化は「施設再生費」の縮減を図るための重要な手段の一つである。

以下に、施設の長寿命化による「施設再生費」の縮減を検討するために必要な事項を示す。

A. 施設の長寿命化を図るためには全ての公共施設の長寿命化の調査・検討が必要であり、「個別施設計画」を作成する担当部門の調査・検討レベルの同一性を確保することが重要である。

そのためには、習志野市独自の施設の長寿命化に関する調査・検討の考え方と方法を明確にし、全庁的に一元管理する必要がある。

B. 施設の長寿命化を調査・検討した結果を踏まえて、耐用年数の延長による再生スケジュールの見直しを行い、「施設再生費」の縮減を図る。

C. なお、習志野市としての長寿命化の考え方と方法を明確にするうえで、以下の資料は参考になると思われるので、参考資料として提示する。

※「市有建築物の保全に係る基本的な考え方」(H25年度第1回さいたま市公共施設マネジメント会議[資料1-4])<参考資料4>

※「長寿命化について」(岸和田市H27年度第2回公共施設マネジメント検討委員会[資料2-1])<参考資料5>

### ②建設単価の縮減

A. 建設単価の算出は実勢価格を把握することが重要であり、建設単価はこれまでの改修などの実績を調査・整理し、実績をベースに、社会情勢を勘案して決定する。

B. 建設単価の縮減を図るために各施設の建設仕様などの見直しを行い、施設の仕様がオーバースペック(過剰仕様)にならないように、専門家の意見などを取り入れて決定する。

### ③施設の複合化による床面積の削減による「施設再生費」の縮減

従来、施設の複合化による統廃合は「施設再生費」の縮減の主要な対応策と考えられ、「習志野市公共施設再生計画策定に関する提言書(H23.3.24)P14」においても、大久保地区の施設集約によって「約17%の延べ床面積の縮小を図ることができ、事業運営コストも民間活力導入により1年間あたり約1億1千万円削減できる」という結果を示している。

今回の「財政シミュレーション」では、従来の複合化メリットとしていた「床面積20%の削減を行わない」としているが、これでは複合化による「施設再生費」の削減メリットがなくなると考えられるので、学校施設を含めて複合化による床面積の削減についてもっと真剣に検討する必要がある。

## 3)「通常補修費」の縮減

「通常補修費」は毎年度約21億円としているが、算出根拠が明確でないため具体的な提言はできない。しかし、財源不足が大きいことを考慮すると、算出根拠を詳細に精査した上で縮減の検討が必要である。

## 4)廃止施設の「除去費」の算出

「施設再生費」の算出の際、廃止施設の「除去費」を含める必要がある。

### 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

政府は、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を導入することが重要である」とし、担当省庁からそのための各種の「指示書(手引き、指針、ガイドライン等(参考資料6))」が提示されている。

「個別施設計画」の策定及び管理は、政府の指示書を十分に理解して進めるべきであるが、施設の「長寿命化」及び「ストックマネジメント」の意味と意義を十分に理解し、庁内の関係部門の計画策定レベルの同一性を確保しながら、市民の理解を得て進める必要がある。

長寿命化に関しては、本市においても一部の施設(橋梁、ごみ処理施設)については長寿命化を考慮した計画(※5)が策定されているが、内容的には全く不十分であり、また、市民に十分な情報公開が行われていない。

〈※5 ・橋梁施設:「橋梁長寿命化修繕計画」 ・ごみ処理施設:「芝園清掃工場長寿命化計画書」〉

また、施設管理の評価についてはアウトカム(事業成果)による評価を重視し、そのための習志野市独自の評価方式を構築することが必要である。

以下に、これらについて提言する。

#### (1) 施設の「長寿命化」の検討

##### 1) 政府の指示書に基づく計画の策定と管理

これまでの計画(「公共施設再生計画」及び「公共施設等総合管理計画」)は施設の長寿命化について十分な検討が行われていないため、以下の点を考慮することが必要である。

- ①「個別施設計画」を策定し、管理する際には、「政府の指示書(手引き、指針、ガイドラインなど)〈参考資料6〉」を参考に、各施設の長寿命化について十分に調査・検討し、施設管理の方向性を明確にすることが必要である。
- ②その際、政府の指示書の取扱いに関する本市の考え方を明確にして、関係部門の計画策定レベルの同一性を確保することが重要である。

##### 2) ファシリティ・マネジメント(※6)の導入による施設の一元管理

施設管理の一つの手法であるファシリティ・マネジメントの重要性は、既に、「習志野市学校施設再生計画策定に関する提言書(P7)・【長寿命化を見据えた計画的な維持保全(ファシリティ・マネジメントの導入)】〈参考資料7〉」で指摘されており、「公共施設再生計画」においても「ファシリティ・マネジメントを進めるシステム導入(P117)」として取組みの検討が謳われているが、未だにその取組みは行われていないのが現状である。今一度その重要性を認識し、ファシリティ・マネジメントを一元的に行う組織体制を構築し、システムの導入を行い、施設を有効的に一元管理する必要がある。

〈※6「ファシリティ・マネジメント」:官庁施設のストック全体としての質が最適となるよう、既存の施設を有効活用しつつ、複数の官庁施設を群として捉えた施設計画の策定等により、総合的に企画・管理し、整備・活用する手法(国土交通省の定義)〉

##### 3) 「長寿命化」と「予防保全」のことばの定義の明確化

「長寿命化」と「予防保全」は施設の管理にとって重要な管理要素であり、それについて「公共施設再生計画(P15)」の【基本方針5】には次のように記述されている。

- 計画的な維持保全による、建物の長寿命化
- 予防保全によるライフサイクルコスト(LCC)を削減

私は、「長寿命化」と「予防保全」は別々のものではなく、「『予防保全』は『長寿命化』の一手段であり、『予防保全』によって施設の長寿命化を図り、LCCを削減する」と考えており、その視点からはこの基本方針における言葉の使い方は不明確であり、不適切である。「長寿命化」と「予防保全」の定義を明確にし、市民がその言葉の使い方を理解できるようにする必要がある。

##### 4) 施設の長寿命化による目標耐用年数の決定

施設の長寿命化による耐用年数の延長が年度別事業費の縮減及び平準化にどの程度寄与するのか、耐用年数別にLCCを比較し、目標耐用年数を決定する必要がある。

施設の耐用年数別のLCC比較については、前述(P5)の「長寿命化について(岸和田市H27年度第2回公共施設マネジメント検討委員会[資料2-1]〈参考資料5〉)」が参考になるが、この資料では「鉄筋コンクリート造の建物の目標耐用年数80年と65年について、ある試算条件のもとに保全費を比較し、目標耐用年数を65年」に決

定している。

5)「橋梁長寿命化修繕計画」と「芝園清掃工場長寿命化計画書」の見直しと情報公開

- ①「橋梁長寿命化修繕計画」は予防保全(長寿命化)による効果を算出しているが、長寿命化(50年⇒100年)の技術的根拠の提示もなく、効果の結果を記述しているに過ぎない。長寿命化の技術的根拠と効果の算出根拠を明確にし、「個別施設計画」の策定に活用できる計画にする必要がある。
- ②「芝園清掃工場長寿命化計画書」は公開されておらず、市民には計画内容が知らされていないため、市民はこの計画書が「個別施設計画」の策定に適切な内容であるかどうか判断ができない。「個別施設計画」の策定にこの計画書を活用するのであれば、情報を公開し、市民に理解を求めた上で活用すべきである。

(2)施設の「ストックマネジメント」による管理

政府が導入を薦めている「ストックマネジメント」の考えを本市に導入することが重要であり、「個別施設計画」を策定する際には、政府の示す「ストックマネジメントの定義」(＜参考資料8＞)を参考にして、本市独自の「定義」を明確にし、その導入を検討する必要がある。

(3)施設の再生(建替)順を決めるための評価方法の構築

施設の再生(建替)順に関して「公共施設再生計画」では、基本的には建築年度の古い順に再生(建替)する方式を採用している。しかし、これでは事業費の縮減と平準化は難しいだけでなく、市民との合意形成にも支障をきたすことが予測されるため、施設の再生(建替)順の決め方を検討し、明確にする必要がある。

施設の再生(建替)順を決めるための評価方法については、1例として「船橋市公共施設等総合管理計画(H29.3)＜参考資料9＞」が参考になると思われるので、下記にその概要を示す。

これを参考にして、習志野市独自の評価方法を構築する必要がある。

＜施設の再生(建替)順を決めるための評価方法の1例＞

- ①施設カルテ(※7)を作成する。
- ②ポートフォリオ分析(※8)の評価指標に各施設を照らし合わせて、評価(A・B・C・D)する。

[評価指標]		[評価表]	
ハード指標	ソフト指標	評価	検討すべき事項
・建物の老朽化具合 等	・コスト状況 ・将来需要 ・利用状況 等	A	(引き続きサービスの充実)
		B	複合化、転用等、民間活用等
		C	建替え(複合化)、長寿命化等
		D	建替え(複合化・縮小)、廃止等

- ③B・C・D評価となった施設について、再生(建替)の順番を決める。

＜※7「施設カルテ」: 施設ごとに建物の基本情報、管理に係る経費、施設の利用状況等関し、施設を評価する上で必要な情報をまとめた資料＞

＜※8「ポートフォリオ分析」: 重要な2つの指標の組み合わせにより、平面への要素を配置する分析方法。全体観が見えることで各改善点の相関関係を考慮した改善策を立てることができる＞

**提言4** 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

「個別施設計画」の策定と推進において、トップマネジメント(※9)の必要性は以下に示す通りである。

- (ア)「個別施設計画」は「まちづくり」と密接不可分であり、市長のリーダーシップのもとに策定される「長期計画」等の上位計画に示される「まちづくりの将来ビジョン」に基づいて策定されることが重要である。一方、「まちづくり」は市長の政治家としての責任(政治責任)そのものであり、市長には「まちづくり」の具体像を示す「まちづくりの将来ビジョン」を市民に示すことが求められる。
- (イ) 進化する「ICTやAIの技術の活用」は、これからの行政の業務運営の改善及び改革にとって欠かせないものであり、その技術の研究を積極的に行う必要がある。そして、「個別施設計画」の策定においても、ICTやAIの技術の活用は公共施設のハード面、ソフト面に大きな影響を及ぼすことが予測されるため、それらの技術の活用方法や影響についての研究や検討が必要であり、市長のトップマネジメントで、そのための新しい支援体制の構築を検討する必要がある。
- (ウ)「個別施設計画」は複数部署に関係するため、縦割り組織の弊害を除去することが重要である。そのためには、複数部門を統括する組織体制の構築と組織機能の発揮が求められるが、組織機能を十分に発揮させるため

には、市長及び幹部職員によるトップマネジメントが必要である。

- (エ)「個別施設計画」の策定と推進は長期にわたる事業であるため、担当職員の異動による業務の停滞と管理の質の低下が予測される。それを避けるためには、職員の適正な人事管理と意識改革による人材強化が必要であるが、それらの長期にわたる監理は、市長と幹部職員に求められる重要な要件の一つである。

以上の必要性を十分に認識し、トップマネジメントによる計画の管理・推進及び全庁的な取組体制の構築と強化を図る必要がある。以下に、これらについて提言する。

〈※9「トップマネジメント」:一般的には経営用語として「経営計画の策定や経営に関する総合的役割と最終責任を担う人物や機関」のことを指すことが一般的であるが、ここでは、その人物や機関が有する「役割や機能」を含むものとする〉

- (1)本市の目指す「まちづくりの将来ビジョン」の明確化とトップマネジメントによる個別施設計画の策定  
「個別施設計画」と「まちづくり」は密接不可分であるため、市長は「まちづくり」の具体像を示す「まちづくりの将来ビジョン」を上位計画で明確にし、市民に示すことが必要であることは提言1で述べた通りである。そして、上位計画に示された「まちづくりの将来ビジョン」に則って「個別施設計画」を策定するためにはトップマネジメントが重要な要件であり、「個別施設計画」の策定と推進は市長のリーダーシップのもとに行われる必要がある。

- (2)「個別施設計画」の策定に進化するICTやAIの技術を活用するための支援体制の構築  
ICTやAIの技術の活用は公共施設のハード面、ソフト面に大きな影響を及ぼすことが予測され、「個別施設計画」の策定にはそれらの技術の活用の研究と検討が必要である。しかし、現在の庁内にはICTやAIの技術の知識や経験を有する人材はほぼ皆無であり、市長のトップマネジメントで、市内3大学との協働を図るとともに、ICTやAIに関する専門知識と経験を有する人材を確保し、複数部門が策定する「個別施設計画」の支援体制の構築を検討する必要がある。

- (3)全庁的な取組体制の見直しと強化  
現在、庁内検討体制は確立されているが、十分なトップマネジメントが行われているとは言い難く、庁内検討体制の見直しが必要である。  
また、「個別施設計画」の策定を統括管理しているのは資産管理室であるが、計画策定の推進は実質的には主幹の一人に任されている状態である。これでは、複数部門に関連する「個別施設計画」の策定は物理的にも、質的にも、技術的にも難しく、市民が納得できる計画を策定するためには、トップマネジメントを機能させる取組体制の構築と強化が求められる。

以下の点に配慮し、トップマネジメントを機能させるために、取組体制の見直しと強化を図る必要がある。

#### 1)市長のトップマネジメントによる庁内検討体制の管理・推進

現在、庁内検討体制(「公共施設等総合管理計画」の庁内推進体制<参考資料10>)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あるが、上記の通り、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ある。

#### 2)トップマネジメントを機能させるための推進体制の強化

①「個別施設計画」の策定は複数部門に関係するため、全庁的に計画レベルを合わせるとともに、統一的な進捗管理が求められる。しかし、現在の資産管理室では人員的にも、能力的にも全く十分とは言えない。人的補充を含めて、全庁的に一元管理するための推進体制の強化が必要である。

②推進体制の責任者には庁内全体を統括する権能を与えるなど、トップマネジメントを機能させるために、担当責任者の指揮権の向上と強化を図る必要がある。

#### 3)計画策定及び実行能力の強化

①インフラ・プラント施設に関しては新しい技術が開発されており、「個別施設計画」にはこれらの新しい技術の活用を含めた検討が必要である。そのためには新しい技術の知識が必要であるが、現在の人材と組織体制では新しい技術を盛り込んだ「個別施設計画」の策定と実行が可能かどうか、非常に疑問である。知識、技術及び経験も含めて全庁的に精査し、庁内で不足の場合は、市内の3大学に協力を求めるとともに、外部の有識者の招聘などを含めて、それを補完し、強化する支援体制を早急に構築する必要がある。

②特に、清掃工場のごみ処理施設は、非常に多額の事業費(「財政シミュレーション」では約140億円の見込み)を要する上に、ごみ処理の最新技術の調査・研究や処理能力の予測などが重要であり、早期に調査・研究

に取組む必要がある。しかし、現状の人材と体制では最新技術の調査・研究能力は十分ではなく、外部の専門家を含む検討専門委員会等の設置の必要性を強く感じる。

ごみ処理施設の検討に関しては、鎌倉市が作成した「鎌倉市ごみ焼却施設基本計画及び資料編(H28.3) (<参考資料11>)」が非常に参考になる。この基本計画は、外部の有識者で構成される「鎌倉市生活環境整備審議会」が市長の諮問(H25.8)に対して、「鎌倉市ごみ焼却施設基本計画」として答申(H27.3)したものをベースにまとめたものである。又、「資料編」の「可燃ごみ処理方式の概要」と「焼却方式の概要」はごみ処理方式を検討するうえで非常に参考になる。

この鎌倉市の取組みを参考に、早急に検討体制の構築を図り、「個別施設計画」を検討すべきである。

#### 4) 下水道事業の「長期事業計画」の策定のための検討体制の強化

下水道課は、平成25年度に「下水道中長期計画策定事業」として300万円の委託料で計画書の作成を業務委託しているが、「下水道中長期計画」は未だに市民には公開されていない。しかし、「下水道中長期計画」は「財政シミュレーション」及び「個別施設計画」策定のベースになるものであるため、計画の策定が急がれる。この業務委託した計画が策定されなかった理由は定かでないが、下水道課の検討体制に問題があると考えられ、人材確保による検討体制の強化と共に、幹部職員のマネジメント能力の向上が求められる。

#### (4) トップマネジメントによる計画担当職員の人事管理と意識改革による人材強化

①「個別施設計画」の実行は長期にわたるため、担当職員の異動による業務の停滞と管理の質の低下を避けるために職員の適正な人事管理が必要である。これらを適正に監理するためのトップマネジメントは市長と幹部職員に求められる。

②「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るが、現状の職員のモチベーションは決して高いとは言えない。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と人材強化のためのトップマネジメントが必要である。

### 提言5 市民との合意形成及び関係団体・事業者との連携について

市民との合意形成のために、行政がこれまで市民との意見交換会や説明会などを開催し、努力してきたことは評価できるが、今後、本格的に施設の複合化や多機能化による統廃合の計画を推進するためには、地元住民などとの更なる合意形成が求められる。そのためには、市長の積極的なリーダーシップと市民参加による検討方法の改善が必要である。

事業者との連携に関しては、今後、業務の効率的、効果的な推進及び市民サービスの向上を図るため、PPP/PFI(※10)などによる民間企業の活用が進められると考えられるが、PFI事業の導入のあり方や進め方について十分に調査・検討しておく必要がある。

<※10「PPP(Public Private Partnership)」: 公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念で、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの(国交省)>

<※10「PFI(Private Finance Initiative)」: 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、効率化やサービスの向上を図る公共事業の手法(国交省)>

以下に、これらについて提言する。

#### (1) 市民への丁寧な説明と合意形成

##### 1) 市長自らの市民への説明の重要性

大久保地区再生事業の市民説明会においても、市民から「市長は説明会に出席すべき」との意見が多いが、公共施設再生事業が「まちづくり」と密接不可分であり、市長の考える「まちづくりの将来ビジョン」をベースに計画が策定され、トップマネジメントによって推進される事業であること考慮すれば当然の要求である。

「個別施設計画」の市民との合意形成を図るためには、市長自らが市民へ説明を行うことが重要であることを、市長自身が認識される必要がある。これは、「**提言4** トップマネジメントによる個別施設計画の策定」の項で詳述した内容と共通するものであることも認識して欲しい。

##### 2) 施設の複合化や統廃合に関する市民参加の検討方式の改善

①これから進められる施設の複合化や人口動態を考慮した統廃合の検討については、計画当初から地域住民や施設利用者を含む多くの市民の参加による検討が重要である。

②本市では、市民参加による検討方法の一つである「ワークショップ」が従来からも行われているが、その進

め方は改善の余地がある。本市の「ワークショップ」は、行政が計画した限定的な範囲での市民参加方式であるが、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「ワークショップ」を行っている。詳細は「さいたま市公共施設再編検討の進め方手引き《Ver.4.0》〈参考資料12〉」に記述されているが、それらを参考に、本市に相応しい市民の参加方式を構築し、市民との合意形成を図っていくことが必要である。

## (2) PFI事業の導入のあり方と進め方

PFI事業は長期(20年以上)にわたるため、その間のPFI事業の推進や運営管理レベルの劣化による市民サービスの低下が起こらないように、行政内の組織体制の充実が求められる。

また、これからのPFI事業は、財政効果(VFM)による事業費の削減を期待することは難しく、「事業費の平準化」と民間事業者の運営ノウハウの効率的、効果的な活用による「市民サービスの向上」を事業者選定の重点評価項目として厳格に審査するとともに、地域経済の活性化に生かす工夫が重要である。

以下に、これらについて提言する。

### 1) PFI事業推進のための庁内体制の充実

大久保地区のPFI事業は、現在、資産管理室が主導して事業者との対応を行っているが、事業を開始した以降の維持管理・運営業務の担当を資産管理室が行うことはできない。しかも、このPFI事業は庁内組織の複数部門の業務に関係しているため、従来の縦割り組織では、PFI事業者のSPC(特別目的会社)の統括マネージャとの対応などが十分に行われなかったことが予測される。

これらの課題を解決するためには、複数部門を一元管理する組織を構築し、統括マネージャとの対応やPFI事業の運営評価を十分に行い、市民へのサービスレベルの維持向上を図ることが必要である。

### 2) PFI事業推進の質的低下を防止するための手順書の作成と職員の研修

PFI事業は長期(大久保地区のPFI事業は23年間)にわたるため、担当職員の異動による業務の停滞と管理の質的低下が予測される。それを回避する方策として、特定事業選定手順書の策定はもとより、特定事業選定後の建設・維持管理・運営業務の各段階における管理手順書を作成するとともに、職員の定期的な研修制度の構築が必要である。

### 3) PFI事業の事業者選定の厳格化

- ① これからのPFI事業は大きな財政効果(VFM)を期待することは難しいことが予測され、財政的には「事業費の平準化」に期待すべきであり、事業者選定に際しては「市民サービスの向上」を最重要評価項目と考えるべきである。
- ② 市民サービスの評価は難しい面があるが、事前に事業成果の定量的な評価指標(KPI: Key Performance Indicator)を明確にし、事業開始後の市民サービスの評価内容が市民にも分かるようにしておく必要がある。
- ③ その上で、事業者選定に際しては、最重要評価項目である「市民サービスの向上」に重点の置き、行政による直接運営との比較を含めて、厳格に審査をすることが求められる。

### 4) 「コンセッション方式」によるPFIの導入の慎重な検討

政府は「コンセッション方式(※11)」によるPFIの導入を推奨しているが、この方式によるPFIの導入は慎重な検討が必要である。ここでは、下水道事業を例にして提言する。

＜※11「コンセッション方式」: 利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式(内閣府)＞

下水道事業は特別会計(現時点)で管理され、「雨水処理」と「汚水処理」の事業があり、「雨水処理事業」は全て税金で賄われる。しかし、「汚水処理事業」は一部一般会計からの「繰出金(税金)」の投入はあるが、利用者が支払う「下水道料金」で賄われるのが原則である。

下水道事業にこの方式を導入する際の市民に直接影響を及ぼす身近な問題点は、「下水道料金」と「災害時のリスク分担」の問題である。以下に、これらの点について検討すべきポイントを記す。

#### ① 「下水道料金」について

「下水道料金」の上昇は市民の財政負担が重くなり、市民サービスの低下に繋がることになる。「コンセッション方式」によるPFIを導入する場合には、事業費の財政負担の軽減や平準化だけではなく、「下水道料金」の低減又は上昇の抑制を、事業者選定の最重要評価項目とする必要がある。

#### ② 「災害時のリスク分担」について

日本は災害多発国であり、災害時のリスク分担は重要な検討課題であるが、民間企業が災害リスクを負担する契約をすることはない。「コンセッション方式」によるPFIであっても、災害時のリスクは自治体が責任を持つことになり、その時には自治体に対応できる人材がいなく、技術情報も経営情報もなく、対応不能に陥る可能性のあることを十分認識しておく必要がある。

### ③「コンセッション方式」によるPFI事業の導入の厳格な審査

「コンセッション方式」によるPFIの導入に関しては、上記のような問題点を十分に考慮し、本市独自の導入の考え方を市民との合意のもとに構築し、導入の是非については厳格に審査する必要がある。

### 5) PFI事業の実施による地域経済の活性化

大久保地区再生のPFI事業は地域企業の直接の受注はなく、地域経済の活性化にそれほどつながっていない。PFI事業を地域経済の活性化につなげるため、今後以下のことを検討することを提案する。

①PFI事業を地域経済の活性化に役立てるために、地元企業が親会社(SPC)としてPFI事業を受注できる仕組みを検討する。

②仕組みの検討は行政の主導と支援のもとに、地域企業が親会社(SPC)になるための地域企業の育成と地域企業によるLLC(合同会社: Limited Liability Company※12)などの設立の検討を行う必要がある。

<※12「LLC」: 2006年5月の新会社法施行によって認められた、新しい会社の形態。特徴は、出資者の責任は有限責任で、意思決定方法や利益の配分が出資比率によらず自由に決められる>

## 提言6 個別施設計画の策定と着実な実施に向けた取組み及び不断の見直しの充実について

「個別施設計画」の策定は複数部門が関与するが、各検討段階で部門間の情報共有が不十分になりがちになるため、部門間の計画策定レベルの同一性の確保を図るための方策の検討が必要である。

また、「個別施設計画」の実行は長期にわたるため、事業期間中の担当者の異動が予測されるが、その際の事業の着実な継続性のある実施と市民サービスの低下をきたさない体制と仕組みの構築が必要である。

計画のこれまでの進捗管理については、特に、事業評価(Check)の検証が不十分であるため、計画の見直しによる計画の精度とレベルの向上(Act)が図られていない。これは、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る。今後は事業成果(アウトカム)に重点を置いた評価を行い、計画の精度とレベルの向上を常に図っていくことが重要である。

更に、事業評価を行政だけで行うのではなく「市民参加型の評価の仕組み」を構築し、事業評価を市民とともにを行い、評価を共有することが重要である。そして、評価結果を公表することによって行政の説明責任の向上を図る必要がある。

以下に、これらについて提言する。

### (1) 施設の管理(点検・調査及び修繕・改築)の事業成果(アウトカム)による評価方式の構築

施設管理の評価は事業量(アウトプット)だけではなく、事業成果(アウトカム)を重視して行うことが重要であり、習志野市独自の目標設定及び評価方式を構築し、事業評価(Check)を計画の精度とレベルの向上(Act)に繋げる必要がある。

なお、事業目標の設定については、国土交通省が下水道事業について示している「点検・調査及び修繕・改築に関する目標(アウトカム及びアウトプット)の設定例」(参考資料13)が参考になると思われるので、これらを参考にして習志野市独自の目標設定及び評価方式の構築をして欲しい。

### (2) 「ロジックモデル」を活用した適切な評価指標の設定と評価による計画の精度とレベルの向上

施設管理の評価は事業量(アウトプット)だけでなく、事業成果(アウトカム)を重視して行うことが重要であることは上述したが、その一つの方法として「ロジックモデル」の活用が考えられる。

文部科学省が示す「ロジックモデルの定義と意義」は下記の通りであるが、「ロジックモデル」を活用は、アウトプット及びアウトカムに関する適切な評価指標(KPI)を設定し、評価することによって、これまで不十分であった「計画の評価(Check)・見直し(Act)」の充実が図られると共に、庁内全体で評価の共有化を図ることができ、見直しによる計画の精度とレベルの向上が期待できる。

参考資料に「ロジックモデルと評価方法」の1例(参考資料14)を示しているが、下記に示す文科省の定義・意義を踏まえ、参考資料などを参考にして、習志野市独自の「ロジックモデル」の活用による計画策定と評価の仕組みを構築し、計画の精度とレベルの向上に繋げて欲しい。

**文部科学省が示す「ロジックモデルの定義と意義」**

ロジックモデルとは、ある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したものである。また、ロジックモデルを策定することは、事前又は事後的に施策の概念化や設計上の欠陥や問題点の発見、インパクト評価等の他のプログラム評価を実施する際の準備、施策を論理的に立案する等のうえで意義のあることである。

**(3)「個別施設計画」のPDCA(策定、実施、評価、見直し)の各段階の検討手順のルール化**

部門間の計画策定レベルの同一性の確保と、担当者の異動の際にも事業の継続性及び市民サービスの維持・向上を図るため、計画のPDCAの各段階の検討手順のルール化(運用ガイドの作成)が必要である。検討手順のルール化については、第2回(平成29年度第1回)審議会(H29.5.29)の資料(「公共施設再生計画について<資料3>」)で、行政は次のように記述しており、ここに記述されている仕組みを早急に構築し、実効性のあるものにする必要がある。

**インフラ・プラント系個別施設計画策定及び公共施設再生計画見直しに際しての課題**

**③個別事業の実施に当たっての検討手順のルール化(運用ガイドの作成)について**

- 事業着手(設計段階)の2~4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、あるいは各種事前調査等について、関係各課を交え実行することにより、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可能となるような仕組みを導入します。

**(4)市民参加型の事業評価の仕組みの構築**

これまでの行政だけの事業評価に加えて、新たに「市民参加型の事業評価」の仕組みを構築し、事業評価精度の向上を図るとともに、市民と問題点を共有し、改善案を検討することによって、市民の理解を深めることを目指すべきである。

**(5)計画の評価結果の市民への公開**

計画の評価と見直した結果は市のホームページなどで公表することは勿論であるが、説明会などを通じて市民や関係機関等へ丁寧な説明を行い、行政の説明責任を果たすとともに、市民の理解を得る努力を行うことが重要である。

**※おわりに**

この提言書を書き終わって、行政がこれから「個別施設計画」を策定し、実行するに際して必要にして十分な提言になっているかどうかは甚だ疑問であるが、審議会における真剣な審議とこれまで市民として公共施設再生事業に関心を持ち、各種の計画に対してパブリックコメントの提出や説明会などの機会に意見を述べてきた経験なども踏まえて、公募委員として精魂を込めて作成したつもりである。

行政には、ぜひ私の提言の意図と趣旨を十分に理解して、事務局の作成した提言と併せて、市の発展と市民サービスの向上につながる「個別施設計画」の策定に役立ててもらえることを期待している。

また、これから策定される「個別施設計画」が、他の政策と併せて、市民からは「習志野市に住んで良かった」、また、他市の市民からは「習志野市に住みたい」、と思えるまちづくりに大いに寄与することを楽しみにしている。

今回の審議会は、学識経験者の委員3名、知識経験者の委員1名、公募委員2名の6名で、合計8回の会議で議論を重ねてきたが、学識経験者や知識経験者の専門的な知識や経験に基づく意見は、市民目線とは違った意見が多く、個人的には非常に参考になったことを、感謝を含めて付け加えておく。

今回の事務局の対応は非常に真剣さを感じるものであったが、関係部門の対応には積極性が感じられず、若干不満の残る感じを持っている。今後、関係部門も含めた真剣な対応が求められるが、そのためには、行政一丸となった取組みが必要であり、その機能を十分発揮させるためにはトップマネジメントが重要であることを認識して頂きたい。

最後に、個人的にはこの経験は何にも代え難いものであり、この経験を今後とも市民として市の発展に少しでも役立てていきたいと思っている。

以上

＜参考資料＞

1. 「自治体戦略 2040 構想研究会 第一次報告」～人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～  
(平成 30 年 4 月:自治体戦略 2040 構想研究会)

「目次」を右に示す。

**目次**

I 2040 年頃を見据えた自治体戦略の必要性

II 2040 年頃までの個別分野と自治体行政の課題

1 個別分野の課題

(1) 子育て・教育

(2) 医療・介護

(3) インフラ・公共施設、公共交通

(4) 空間管理、治安・防災

(5) 労働・産業・テクノロジー (ICT、ロボット、生命科学等)

2 自治体行政の課題

III 2040 年頃にかけて迫り来る我が国の内政上の危機とその対応

1 若者を吸収しながら老いていく東京圏と支え手を失う地方圏

2 標準的な人生設計の消滅による雇用・教育の機能不全

3 スポンジ化する都市と朽ち果てるインフラ

IV 2040 年頃を見据えた自治体戦略の基本的方向性

2. 「財政シミュレーションから見た鎌倉市の将来ビジョンの考察(＜財政シミュレーション編＞)」  
「検討体制」と報告書の「目次」を下記に示す。

**検討体制(将来ビジョン研究プロジェクトチーム)**

(リーダー) 行革推進課(1名)

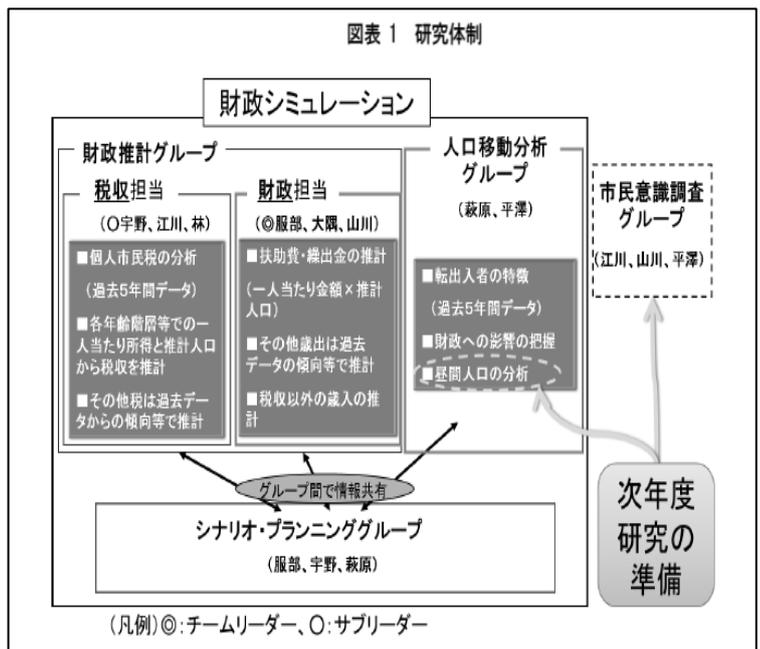
(サブリーダー) 市民税課(1名)

- ・財政課(1名)
- ・納税課(1名)
- ・市民課(1名)
- ・政策創造担当(3名)

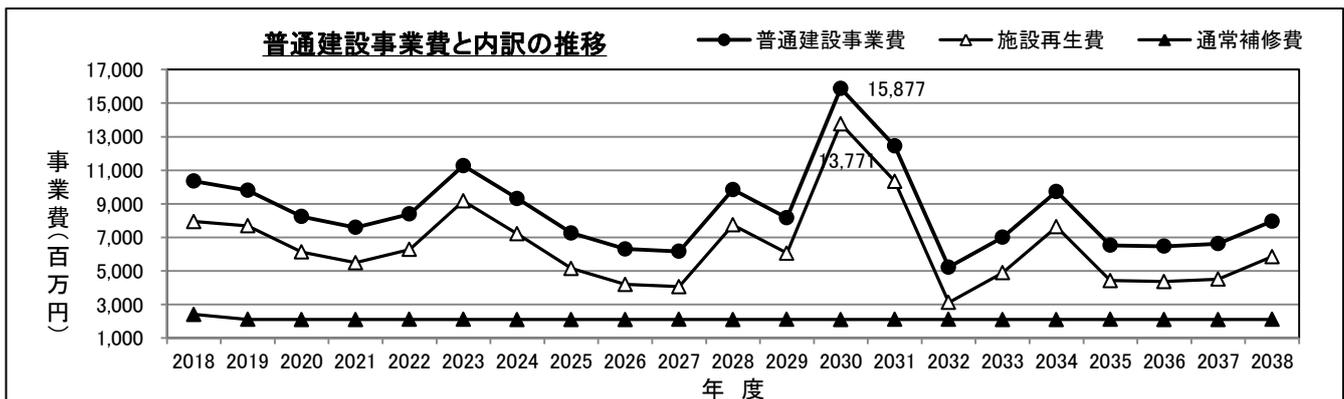
(アドバイザー) 敬愛大学経済学部准教授  
金子 林太郎

**報告書の「目次」**

1. 研究の背景・目的
2. 研究手法・体制
3. 研究の内容
  - 3.1 人口推計を踏まえた基本推計
  - 3.2 人口以外の要因によるシナリオ設定
  - 3.3 その他の関連調査
4. 研究のまとめ



3. 普通建設事業費と内訳(「施設再生費」と「通常補修費」)の推移



4. 「市有建築物の保全に係る基本的な考え方」(H25 年度第 1 回さいたま市公共施設マネジメント会議[資料 1-4])  
「目次」を以下に示す。

目次	
1.	公共施設マネジメント・アクションプランとの関係。
2.	予防保全の必要性
3.	修繕、改修、建替のサイクル
4.	建築物の目標使用年数
5.	改修、修繕の周期による工事内容

5. 「長寿命化について」(岸和田市 H27 年度第 2 回公共施設マネジメント検討委員会[資料 2-1])  
「目次」と「試算結果と目標耐用年数」を以下に示す。

目次	
A)	施設の耐用年数について。
B)	長寿命化の必要性
C)	長寿命化と保全費用
(ア)	他市の事例
(イ)	保全費用試算の条件
(1)	単価の考え方
(2)	修繕周期
1.	パターン 1(目標耐用年数 80 年)
2.	パターン 2(目標年数 65 年)
3.	各部位ごとの修繕周期
4.	計算イメージ
(ウ)	試算結果
(エ)	目標耐用年数

C)長寿命化と保全費用  
(ウ)試算結果  
建物の更新周期を 80 年の場合と 65 年に長寿命化した場合の保全費用を試算。

評価	条件	施設	金額(百万円)			
			50 年		10 年	
			合計	平均	合計	平均
	建替 期間 80 年	全体	202,488	4,050	52,483	5,248
		学校	129,021	2,580	37,215	3,721
		その他	73,467	1,469	15,268	1,527
○	建替 期間 65 年	全体	177,888	3,558	19,810	1,981
		学校	115,324	2,306	13,651	1,365
		その他	62,565	1,251	6,160	616

(エ)目標耐用年数  
(ア)～(ウ)の結果から、**建物の目標耐用年数を 65 年とした。**

6. 「政府の指示書(手引き、指針、ガイドラインなど)」の例

No.	指示書名 (手引き、指針、ガイドライン等)	省庁名	作成年月
1	インフラ長寿命化基本計画	インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議(内閣官房)	H25.11
2	インフラ長寿命化計画(行動計画) (H26～H32 年度)	国土交通省	H26.5
3	市町村における持続的な社会資本メンテナンス体制の確立を目指して	社会資本整備審議会(国土交通省)	H27.2
4	ストックマネジメント手法を踏まえた下水道長寿命化計画策定に関する手引き(案)	国土交通省	H25.9
5	下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015 年版-	国土交通省	H27.11
6	新下水道ビジョン加速戦略	国土交通省	H29.8
7	公営住宅等長寿命化計画策定指針(改定)	国土交通省	H28.8
8	公園施設長寿命化計画策定指針(案)	国土交通省	H24.4
9	環境省インフラ長寿命化計画(行動計画)	環境省	H28.3
10	廃棄物処理施設長寿命化総合計画作成の手引き	環境省	H27.3 改定
11	学校施設の長寿命化計画策定に係る手引	文部科学省	H27.4
12	学校施設の長寿命化計画策定に係る解説書	文部科学省	H29.3
13	総点検実施要領(案) 【橋梁編】、【道路トンネル編】、【舗装編】、【道路標識、道路照明施設、道路情報提供装置編】、【横断歩道橋編】、【道路のり面工・土工構造物編】	国土交通省	H25.2

7. 「習志野市学校施設再生計画策定に関する提言書(平成 25 年 9 月)」(「P7」より抜粋)

【長寿命化を見据えた計画的な維持保全(ファシリティ・マネジメントの導入)】

建物の寿命は、立地環境、維持保全の状況、施工不良の有無等さまざまな要件によって異なるため、一概に寿命年数を判定することは困難ですが、建物の維持には定期的なメンテナンスが必要で、それを怠ったものは老朽化の進み具合が早くなるということは、通説となっています。

現在、公共建築物の多くは、「壊れてから直す」といった事後保全の考え方に従い、施設の維持管理を進めていることが多く、結果的に、建物の維持管理に係る経費を比較した場合、適切なメンテナンスを定期的実施した方が、ライフサイクルコストにおいては優位にあると言われています。

したがって、ファシリティ・マネジメントの考えを導入し、定期的なメンテナンスを行い、適切な維持管理を実施することで、建物の寿命を延ばすことが必要です。

このとき注意すべきことは、公共建築物の目的は、民間ビルのように資産価値の形成ではないため、すべての部位を予防保全の対象とする必要はありません。即ち、建物の寿命を短縮してしまうような不具合、あるいは利用者に損害を引き起こしかねないといった、深刻な不具合以外の存在は、一定程度は認められるべきものと考えます。

武蔵野市では、FCI(Facility Condition Index)により、施設の不具合状況を金額換算し、残存不具合率を評価する指標として活用しています。FCI 指標は、施設が「運用上支障がない状態」維持に必要な保全整備費を数値化して把握するもので、市有施設全体を FCI 指標にあてはめ概ね 5%以下に維持するための改修費用を算出しています。

**FCI: Facility Condition Index(残存不具合率)**

…多くの施設を所有する企業や団体が、施設を長期的に良好な状態に保つための、修繕改修に関する予算計画及び管理の指標

**FCI=残存不具合率／施設複成価格**

**残存不具合: 5年以内に修繕更新すべき不具合**

- ・予算の不足、業務への支障、工事手順等の都合により、繰り延べされた不具合

**施設複成価格: 現時点で新築する場合の再調達価額**

- ・当初の建築費を建築物価指数で調整、あるいは類似新築建物の価額から推定

8. 「ストックマネジメント」の定義（国土交通省と環境省から次のような「定義」が示されている）

◆ 「下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015 年版-」(国土交通省)

下水道事業の役割を踏まえ、持続可能な下水道事業の実現を目的に、明確な目標を定め、膨大な施設の状況を客観的に把握、評価し、長期的な施設の状況を予測しながら、下水道施設を計画的かつ効率的に管理することをいう。

◆ 「廃棄物処理施設長寿命化総合計画作成の手引き」(環境省)

廃棄物処理施設に求められる性能水準を保ちつつ長寿命化を図り、ライフサイクルコスト(LCC:Life Cycle Cost)を低減するための技術体系及び管理手法の総称をいう。

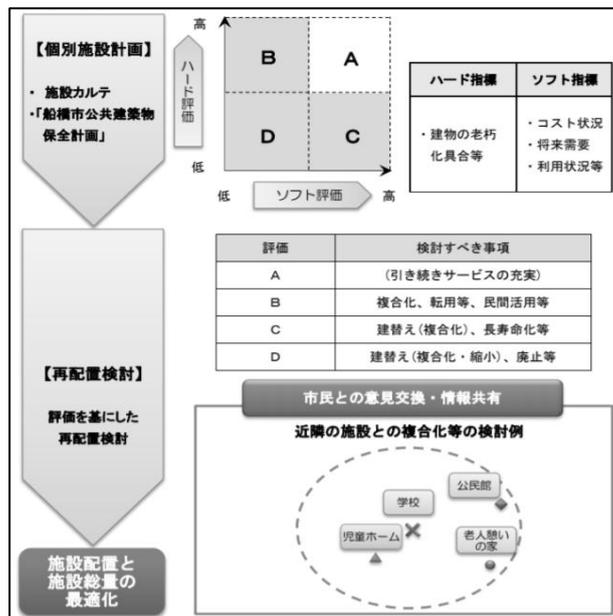
9. 「船橋市公共施設等総合管理計画(H29.3)」(第 5 章抜粋)

※第 5 章 5-3 個別施設計画と施設の再配置(P117)

今後の取り組みとしては、施設ごとに策定した保全計画により予防保全を行う等、安全安心な施設を確保するとともに、施設カルテをこれからも充実させていきます。

その中でポートフォリオ分析の指標に各施設を照らし合わせ評価し、B・C・D評価となった施設をはじめとして今後の方向性を検討します。

そして、地域的に再配置が有効な場合は、市民と意見交換を行いながら施設の再配置検討を行うことにより、公共施設等の施設配置と施設総量の最適化を図ります。



10. 「公共施設等総合管理計画」の庁内推進体制（第3回(H29年度第2回審議会<資料4>)より)

意志決定機関の「庁議(市長以下各部長で構成)」の下に、「公共施設等総合管理計画推進体制」がある。

推進体制の名称	推進機能	構成員
1. 公共施設等総合管理計画推進及びPFI検討会議	方向性のまとめ	<b>委員長:政策経営部長</b> 、副委員長:資産管理室長 委員:関係部次長
2. 公共施設等総合管理計画推進連絡会議	個別課題の協議	会長:資産管理室長 副会長:総合政策課長 委員:関係各課長
3. 公共施設等総合管理計画推進作業部会	個別課題の詳細検討	部会長:資産管理課 副部会長:総合政策課 委員:関係各課職員

11. 「鎌倉市ごみ焼却施設基本計画(H28.3)」及び「資料編」

「委員名簿」と基本計画の「目次」を下記に記す。

鎌倉市生活環境整備審議会委員名簿	
(会 長)	横田 勇(静岡県立大学名誉教授)
(副会長)	荒井 喜久雄(㈱全国都市清掃会議技術部長)
(委 員)	大西 章博(東京農大応用生物学部助教)
(委 員)	河邊 安男(財)日本環境衛生センター理事)
(委 員)	坂本 広美(神奈川県環境科学センター主任研究員)
(委 員)	村田 弘(公益財)日本産業廃棄物処理振興センター講師)
(委 員)	安田 憲二(一般社)国際環境研究協会)

目次 (ごみ処理施設基本計画)	
第1章	鎌倉市ごみ焼却施設基本計画の概要
第2章	ごみ焼却施設の建設用地について
第3章	施設規模(処理能力)、計画ごみ質及び処理方式等
第4章	公害防止計画
第5章	安全衛生管理計画
第6章	土木建築工事計画
第7章	環境計画
第8章	災害対策計画
第9章	事業計画

12. さいたま市の「ワークショップ」の進め方

- 「さいたま市公共施設再編検討の進め方手引き<Ver.4.0>」(H28.3)  
～学校を核とした複合施設のデザイン・ワークショップを例として～  
手引きの「全体構成」は以下の通りである。

《全体構成》	
I	公共施設再編の検討を進める際のポイント
II	ワークショップの運営
	1. 検討体制の構築
	2. 検討の進め方
	3. プログラム
	4. 提案の反映方法
III	広報(PR)の推進

13. 点検・調査及び修繕・改築に関する目標(アウトカム及びアウトプット)の設定例

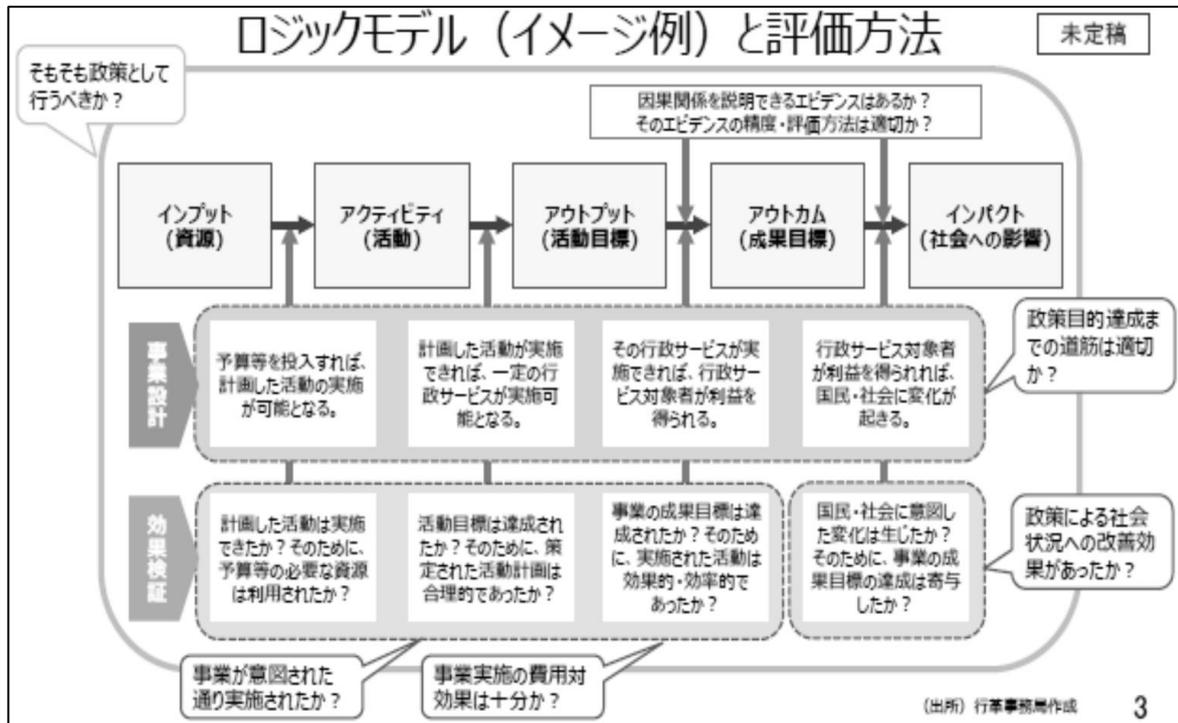
- 下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン-2015年版(P21:国土交通省 H27.11)

表 2-3 点検・調査及び修繕・改築に関する目標(アウトカム及びアウトプット)の設定例

点検・調査及び改築・修繕に関する目標 (アウトカム)				施設種類別事業量の目標 (アウトプット)			
項目		目標値	達成期間	項目		目標値	達成期間
安全の確保	本管に起因する道路陥没の削減	道路陥没:0件/km/年	20年	管路施設	管渠の改築	管渠調査延長:100km/年 改築延長:30km/年	10年
	マンホールふたに起因する事故削減	年間事故割合: 0件/処理区/年以下	20年		マンホールふたの改築	点検数量:5,000基/年 改築数量:2,000基/年	10年
サービスレベルの確保	安定的な下水処理のサービスの提供	不明水量の減少: 15%→10%以下	20年	管路施設	管路再整備	管渠調査延長:100km/年 改築延長:30km/年 ます・取付管修繕:100箇所/年	10年
		主要な施設の健全度を 2以上					
		健全度2以下の施設割合: 50%→0%		設備	主要設備の改築	改築設備数:3件/年	10年

ライフサイクルコストの低減	目標耐用年数の延長	管路 65 年→75 年	20 年	管路施設	定期的な点検・調査による劣化の早期発見・早期対応による延命化	点検・調査の延長の見直し： 80km/年→100km/年 不具合予防処置（重症になる前の早期対応）の拡充： 50km/年→70km/年	10 年
		状態監視保全を行っている設備の目標耐用年数を現在の約 1.2 倍とする		設備	点検・調査の重視及び劣化の早期発見による延命化	定期的な状態監視保全設備の調査を行うことによって、部品単位の交換を行う： 5 件/年→10 件/年	10 年

14. 「ロジックモデルと評価方法」の 1 例 [出典:「エビデンス」と「評価」はなぜ政策現場で疎んじられるのか? (橋本: 東京大学)]



15. 2018 年度予算の対する各年度の「歳入・歳出・収支」の差異表(「財政シミュレーション(Ver.2)」より)

(歳入)																				(単位: 百万円)									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2019-2038 の年平均							
市税	0	53	7	-417	-187	-132	-364	-227	543	290	262	231	185	128	69	-5	-89	-176	-272	-369	-472	-47							
分担金等(※1)	0	64	176	190	188	186	181	177	172	167	151	134	120	108	97	87	79	73	68	63	59	127							
繰入金	0	-1,135	-1,286	-1,506	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,740	-1,675							
諸収入	0	8	17	25	34	42	51	59	68	77	85	93	101	109	117	125	133	141	149	157	165	36							
財産収入等(※2)	0	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-12							
譲与税・交付金	0	-50	566	585	579	573	566	558	549	540	530	519	509	497	485	472	459	446	433	420	406	482							
地方交付税	0	-42	-216	-262	-197	-367	-133	-330	-469	-526	-550	-594	-629	-662	-698	-725	-744	-763	-779	-793	-807	-514							
国・県支出金	0	-451	237	982	1,944	3,340	3,634	4,026	4,705	5,576	5,891	6,062	6,278	7,026	5,172	5,315	5,471	5,468	5,628	5,858	6,166	4,516							
市債	0	-576	-2,234	-2,961	-2,906	-1,502	-2,143	-3,373	-3,983	-4,121	-2,566	-3,090	226	-1,276	-4,507	-3,770	-2,139	-3,843	-3,886	-3,853	-3,070	-2,779							
歳入合計	0	-2,142	-2,746	-3,377	-2,298	387	39	-863	-168	250	2,020	1,554	6,974	4,100	-1,107	-355	1,306	-526	-539	-405	568	134							
(※1)「分担金等」: 分担金及び負担金、使用料及び手数料 (※2)「財産収入等」: 財産収入・寄付金・繰越金																													
(歳出)																				(単位: 百万円)									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2019-2038 の年平均							
人件費	0	757	579	812	1,134	633	822	1,015	861	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,045							
扶助費	0	710	1,539	2,423	3,358	4,346	5,389	6,488	7,648	8,870	8,810	8,680	8,615	8,577	8,536	8,560	8,629	8,706	8,816	8,930	9,058	6,834							
公債費	0	265	424	280	407	623	584	582	557	638	888	635	713	730	744	811	1,021	1,208	1,235	1,177	1,204	736							
物件費	0	-332	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-252	-256							
補助費等	0	-573	-579	-579	-585	-595	-603	-612	-619	-630	-639	-647	-654	-659	-663	-666	-668	-669	-669	-668	-668	-632							
繰出金	0	96	143	167	226	360	465	548	589	606	596	568	530	505	469	432	421	401	384	379	378	413							
維持補修費等(※3)	0	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86	-86							
普通建設事業費	0	-553	-2,114	-2,758	-1,962	928	-1,034	-3,092	-4,043	-4,181	-500	-2,182	5,529	2,098	-5,125	-3,349	-611	-3,821	-3,877	-3,731	-2,387	-1,838							
歳出合計	0	284	-346	7	2,240	5,955	5,285	4,591	4,655	6,156	10,008	7,907	15,586	12,104	4,814	6,641	9,645	6,676	6,742	6,940	8,438	6,216							
(※3)「維持補修費等」: 維持補修費・積立金、投資及び出資金、貸付金・予備費																													
(収支)																				(単位: 百万円)									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2019-2038 の年平均							
収支(歳入-歳出)	0	-2,426	-2,400	-3,384	-4,538	-5,568	-5,246	-4,544	-4,823	-5,906	-7,988	-6,353	-8,612	-8,004	-5,921	-6,996	-8,339	-7,202	-7,281	-7,345	-7,870	-6,083							