

総務委員会行政視察報告

日 程：令和6年11月19日（火）～21日（木）

視察先：茨城県常総市、東京都墨田区、兵庫県伊丹市

参加者：岡田委員長、落海副委員長、上岡委員、木村委員、中曾委員、田坂委員、宮川委員、石原委員、執行部職員1名、事務局随員1名

●茨城県常総市（11月19日）

【人 口】 60,706 人 (R6.11.1 現在) 【面 積】 123.64 km²

◆調査事項「公共施設マネジメントについて（トライアル・サウンディング、民間提案型）」

茨城県常総市では、平成28年の公共施設等総合管理計画の策定に合わせ、まずは、日本PFI／PPP協会とアドバイザー契約を行い、全職員・市長・副市長・議員へ研修を行うことで、意識の転換を図り、翌年度の公共施設包括管理業務委託からはじまり、民間活力を活用したサウンディング調査、公共施設マネジメント民間提案制度など、先進的な取組みを次々に行っている。

これらの取組みについて視察を行った。



1 視察内容

1 公共施設マネジメントの基本方針と取組み

公民連携（PPP）の積極的な活用と実践に特化して推進

(1) 受益者負担の適正化

平成30年10月から公共施設使用料・減免規定を改定

基本方針：①受益者負担の原則、②料金算定の見える化、③減額・免除基準の見直し、④定期的な見直し

○算定の基本式とイメージ

使用料 = 原価 × 受益者負担割合

施設の維持管理及び公共サービスに要するすべての費用

原価に算定する費用（人件費＋物件費）

原価に算定しない費用

サービスの性質による
受益者負担分

サービスの性質による
公費（税金）負担分

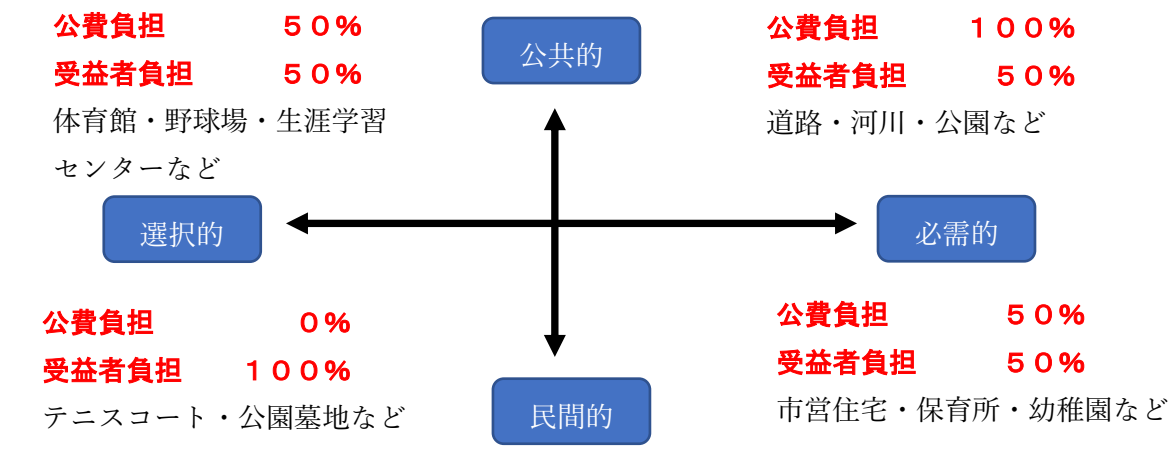
受益者負担が
50%の場合

受益者負担分＝使用料

公費（税金）負担分

○受益者負担割合

施設のサービスを日常生活の必要性、公共性の強さや民間で提供されているか等の基準により分類し、負担割合を設定する。



(2) 資産の有効活用

ア 市有地売却・貸付

- ・ヤフー官公庁オークションで重機、バスなどを売却（H30 5, 411千円の収入）
- ・自動販売機を使用許可から入札へ変更（H30～ 11, 480千円/年の収入）
- ・有料広告を庁舎6か所に設置（568千円/年の収入）

イ サウンディング型市場調査

- ・市有地売却に係るサンディング → 事業者の意見を聞きすぐに公募
2件：302, 360千円で売却
- ・包括施設管理業務委託の導入
- ・公共施設のLED化（ESCO事業）
- ・市有地、公共施設の有効活用

○サウンディングでの重要ポイント

- ①広報活動・営業、②ヴィジョンを示す、③民間事業者の意見を事業に反映する

ウ 公共施設マネジメント民間提案制度

○対象

- ・公共施設 144か所（全て）
- ・遊休地 9か所
- ・公園 24か所

○特徴・条件

- ・市に新たな財政負担がないこと
- ・事業化協議が成立した時点で提案者と契約・協定を締結
- ・事業期間は最長で30年間

○事例

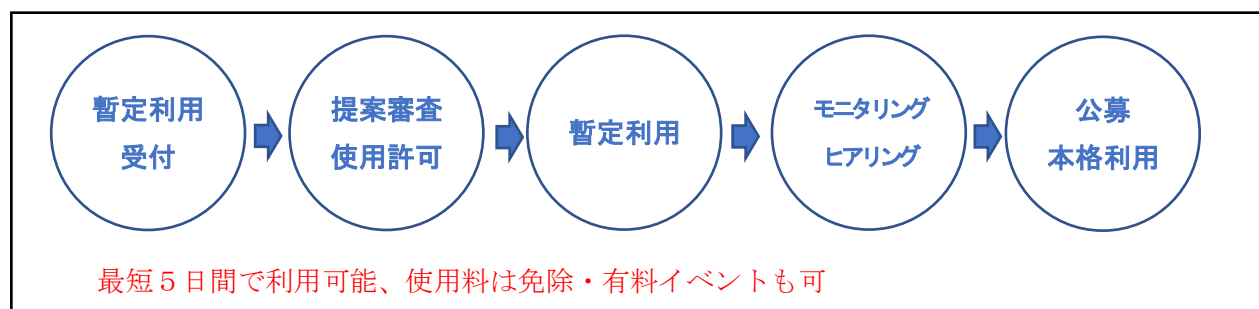
- ・教育施設LED化（ESCO事業）
- ・広告デジタルサイネージ
- ・学校施設開放におけるスマートロック導入

○注意点

民間提案制度を導入するなら随意契約保障は必須。
公民連携の原則は、「対等と信頼の関係」

エ トライアル・サウンディング

○スキーム



○実施施設

水海道あすなろの里（自然休暇村事業、学童農園施設事業）

主要施設：宿泊棟、食堂棟、作業棟、浴室棟、体育館、テニスコート、釣り堀、ロッジ、キャンプ場など

○民間提案

- ・かけっこキャンプ（かけっこ教室×手ぶらでグランピング）

専門のトレーナーによるかけっこ教室や人気メーカのテントやアイテムを用意したグランピング（BBQ食材も提供）



- ・森の生活（森の静けさを楽しむ「本」×「アウトドア」）

1泊2日のキャンプイベント。本に関するイベントやワークショップ、シェアスタイルによるBBQなど



→応募が殺到し、すぐに定員に達した。

○効果

自治体のメリット

- ・住民合意、議会説明のデータ収集
- ・公募条件の整理
- ・事業者の信頼度の確認
- ・施設の可能性を確認

事業者のメリット

- ・施設や敷地の使用感を確認
- ・マーケティング調査ができる
- ・自治体の柔軟性の確認

- ・リスクの回避

「机上ではない、本物の市場性やPPPの効果を確認できる」

○現在の施設運営状況

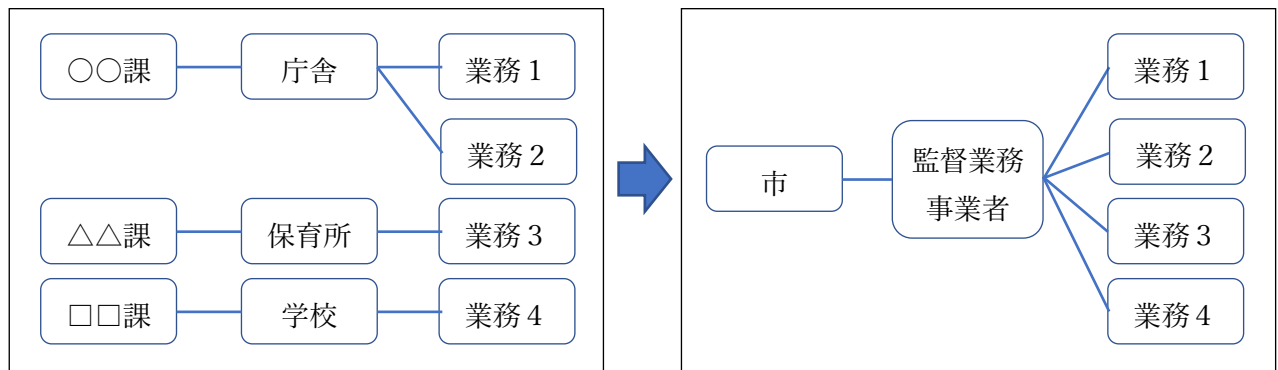
アウトドアエリアに限って、サウンディング調査を行い、公募し、指定管理を行っている。

- ・指定管理料：0円
- ・市への納付金：300万円/年＋α
- ・民間からの施設投資：数千万円
- ・イベントは、募集開始後、数日で完売。キャンセル待ちも多数
- ・魅力的なコンテンツの付加で、10倍の使用料収入と高い満足度。

(3) 維持管理コスト削減

ア 包括施設管理業務委託

○イメージ図



○導入の目的

- ・公共施設の管理レベルの向上を図り、利用者の安全を確保
- ・施設管理に係る事務コスト（予算要求、契約、支払い、監査など）を大幅に削減

○実績

- ・公共施設の71%（修繕業務は含まない）
- ・472業務／年
- ・契約期間：R2～R7
- ・導入方法：サウンディング＋公募型プロポーザル＋デザインビルド
- ・委託金額：約640,000千円（5年間）

イ 照明のLED化

ウ 学校プールの集約化

- ・市有のプールを活用して近隣校のプール授業を実施
- ・近隣校でプール事業を実施

※バス移動が必要なためプールの授業を1コマ→2コマへ

(4) 施設面積の削減

ア 保育所幼稚園の再編

- ・5幼稚園→2幼稚園
- ・6保育所→5保育所
- ・保育所と小学校を複合化

イ 小中学校の適正配置

ウ 公共施設等運用戦略会議及び推進委員会による検討

○推進体制

- ・意識改革

全職員に対して、公共施設マネジメントに関する研修を行った。(21回/3年)市長・副市長・議員を対象とした研修も実施。

- ・公共施設マネジメントプロジェクト

公共施設マネジメントの案件を担当課だけでなく、関係課、公共施設マネジメント部門、アドバイザーを含めて議論し、その結果を市長以下幹部職員に対してプレゼンを行う。

- ・公共施設等運用戦略会議・公共施設等推進委員会

意思決定機関として、市長以下全幹部職員により構成。

2 まとめ

公共施設マネジメントに係る様々な取組みを先進的に行っている。特に公共施設マネジメントを市全体の共有事項とするために、日本PFI/PPP協会とアドバイザー契約を結び、全職員に対し研修を行っている。こうした意識改革の結果として、トライアルサウンディングをはじめとして、どの施設も聖域をつくらない徹底した取組みが実現できている。

2 委員所感

○市長自ら公民連携に対し非常に前向きであり、全職員への研修の実施により、職員の意識向上を図られている。公共施設マネジメントプロジェクトで発表を行うなど縦割りを超えての横展開を図られ、意識共有の場の体制をとられている点が印象的であった。

○トライアルサウンディングの実施について水海道あすなろの里を対象に、民間事業者に暫定利用してもらい、事業やイベントを実施。具体例として「かけっこキャンプ」や「森の生活」などのイベントを行ない、この取組みにより、施設の可能性やポテンシャルを再確認し、その後の本格利用に活かしていると感じた。

○公有財産の売却・貸し付けについて、ヤフー官公庁オークションによる不要物品の売却(540万円の収入)、自動販売機の入札による収入増(年間500万円から1,100万円以上)、市有地の売却(8,500万円と2億円以上)、公共施設使用料の一括改定(半年で約500万円の収入増)、学校プールの集約化、保育所と幼稚園の再編などの分かりやすく財源確保について活動していると感じた。

○公共施設包括管理業務について65施設を対象に、5年間で約6億4,000万円の委託の取組みにより、管理業務の効率化、経費削減、適切な維持保全の実現を目指していた。また、今後は修繕業務(130万円未満)も含めることで、よりスピーディーな対応を目指していると聞いた。修繕についても例えば単にワックスを上塗りするだけでなく、委託業者にとっては負担増だがワックスを一度剥離し清掃後に再度ワックスがけをする事により、より綺麗になるよう民間ノウハウの活用や提案しやすい環境ができていると感じた。

○細部にわたっての説明はなかったが、随意契約を考えるというページのなかで、公民連携の原則は「対等と信頼の関係」という記載について感銘を受けた。

○全職員や議員を対象とした職員研修の実施や、施設所管課が取り組みたいことを発表する場の提供、

さらには職員自らが執行部に対してプレゼンを行うなど、主体的な取組みが行われていることに驚きと感心を覚えた。これらの取組みから、職員の意識の高さと積極性を強く感じた。

○「やった方が良くいこと」を理解するだけでなく、「行動に移している」という点で、大きな違いを実感した。

○常総市のような意識共有が図れるような体制づくり、仕組みづくりは行うべきと感じた。

○トライアルサウンディングは、民間の知恵や創意工夫を引き出し、公共施設や資産の新たな活用方法を見つける有効な手段であると感じた。

○トライアルサウンディングを職員が活用できるよう、研修を通じて理解を深め、手段として定着させる環境づくりが重要だと感じた。

○民間企業が公用施設のポテンシャルを引き出しているところ、民間のノウハウを取り込んだ自由な提案が良いと思った。

○本市であれば、公共施設の跡地活用（例えば廃校や高屋地域センター）などで地域の声を反映した施設や跡地の活用案があるのではないかと考えた。

○マネジメントの取組みでは、部局を越え議論できている所が良い。お互いに歩み寄る姿に関心を持った。

○公共施設マネジメントに関して、職員（市長・副市長を含む）、市議会議員を対象とした研修をアドバイザーに委託して実施し、大きな成果を得ておられた。本市も公共施設マネジメントへの取組みを強化する必要がある、この取組みを参考にすべきである。

○市有温水プールでプール授業を実施されたり、プール授業を他の学校で実施されていた。本市にも二つの市有温水プールがあり、児童数が少なく、プールがあまり使用されていない学校もある。これらを参考にすべきである。

○公共資産を民間事業者に無料で暫定利用してもらい、そこで得られた経験・知見・市場性を本格利用に反映させていくトライアル・サウンディングを行われていた。本市は未利用の資産を多く保有しており、その活用策として、実施すべきである。

○民間提案制度について、本市は随意契約を補償しない制度を採用しており、有効な提案を受けられていない。随意契約保証型民間提案制度を実施すべきである。

○全職員及び市に関わる多くの人に、公共施設マネジメントに関する研修を行ってられる。このことは、担当のみではなく、全職員が公共施設に対し関心を深めることにもつながるし、事業などの

スクラップアンドビルドの推進にもつながるのではないか。

○公共施設マネジメントに関し民間の意見を取り入れる「公共施設マネジメント民間提案制度」は必要であると感じた。

●東京都墨田区（１１月２０日）

【人 口】 287,669 人（R6.11.1 現在）

【面 積】 13.77 k m²

◆調査事項「公共施設マネジメントについて」

墨田区は、公益財団法人日本ファシリティマネジメント協会が主催する第18回日本ファシリティマネジメント大賞で、優秀ファシリティマネジメント賞を受賞しており、17年間にわたり、公共施設ファシリティマネジメントを段階的に進めてきた地道な努力が評価されている。

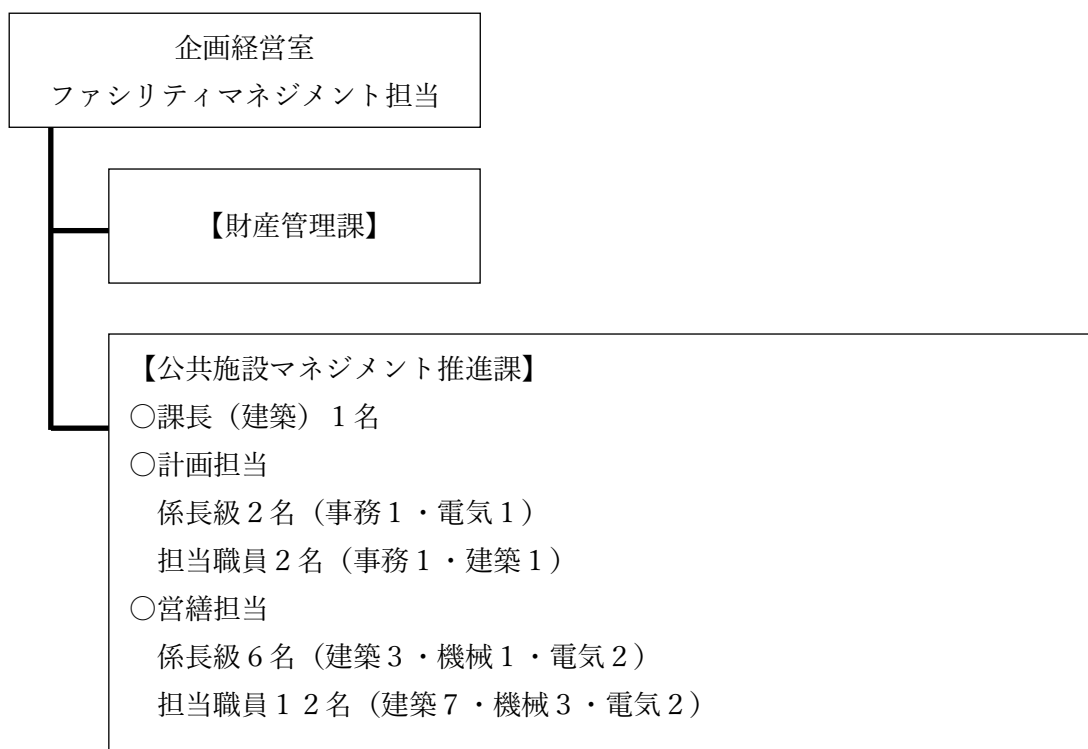
この取組みについて視察を行った。



1 視察内容

1 組織体制

(1) 組織図



2 第3次墨田区公共施設マネジメント実行計画

(1) 策定過程

平成26年 第1次墨田区公共施設マネジメント実行計画（平成25～27年度）
 平成28年 第2次墨田区公共施設マネジメント実行計画（平成28～令和2年度）
 ※1年延長
 令和4年 第2次墨田区公共施設マネジメント実行計画（令和4～7年度）

(2) 施設の現状と課題

施設の約6割が築30年以上、また約4割が40年以上

(3) 施設保有総量の圧縮目標と進捗

第1次実行計画を基準点として15%圧縮（8.6万㎡）が目標

第3次実行計画策定時、約5.3万㎡（約60%）を削減

(4) 将来経費試算

今後40年間の1年あたりの平均額を試算

（試算額：102.2億円）－（実績額：83億円）＝19.2億円【不足額】

1年間あたり、19.2億円不足。保有総量を15%削減したとしても効果は約15億円で、さらに4.2億円が必要となる。



残すべき施設に十分な修繕経費をあてられるように検討していく必要がある！



公共施設（建物）長期修繕計画

3 公共施設（建物）長期修繕計画

(1) 目的

施設の長寿命化を図るとともに、修繕費や更新費の平準化による将来的な財政負担を軽減する。

(2) 実施内容

ア 工事条件整理業務（平成29年度～）

修繕工事実施年度の前々年度に計画修繕を実施する施設について、工事条件整理を行う。

イ 設計等業務（平成30年度～）

修繕工事実施年度の前年度に工事条件整理を行った施設の修繕工事設計を行う。設計にあたり、工事条件整理の成果を効果的に反映できるようマネジメントを行う。

令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
工事条件整理	設計	修繕工事			
	工事条件整理	設計	修繕工事		
		工事条件整理	設計	修繕工事	

※事業予定の前々年度に工事要件整理を行いながら、財政当局と調整を行い、事業を選定し、経費の平準化を図っている。

※予防保全について、30年で屋上、15年で外壁など、一定の目安を定め、計画的に実施している。

4 その他の取組み

(1) 墨田区公共施設計画的保全システム

公共施設の維持管理、改修などを総合的に管理するシステム。施設台帳から定期点検の状況、改修・修繕の見積調書の作成、起工書作成まで一元管理している。また、施設の光熱水費も含めたコスト管理ができる。

(2) 主要な公共施設にかかるコスト計算書の作成・公開

人件費や保守点検費用などの項目を掲載するとともに、施設ごとに係る総コスト、区民一人当たりの税金充当額、1日当たりの税金充当額などを公表し、区民への理解を求めている。

5 まとめ

優秀ファシリティマネジメント賞の受賞理由のとおり、着実な公共施設マネジメントを実施している。特に予防保全を計画的に行うことができていることが評価につながっていると思われる。施設の複合化、建て替えによる土地の確保については、候補地が限られるという都心ならではの弱みもあるが、区の基金残高が公債残高と同額もあるという財政上の強みが予防保全を計画的に実行できる要因でもある。本市においては、中期財政運営方針が示されたところだが、将来負担を減らしコストを平準化するためにも事後保全から予防保全へのシフトが必要になってくる。

2 委員所感

○公共施設計画的保全システムを平成18年に導入、平成19年より運用され、毎年カスタマイズされている。すべての職員が閲覧でき、修繕費や更新費の平準化による将来的な財政負担を軽減することを着実に実施されている点について参考となった。

○コスト計算書について、施設ごとの行政コストや税金の充当状況を明らかにするために作成されており、平成30年度以降は、退職手当等の現金収支を伴わないコストも含めた総コストの計算書として作成されていた。現在、20施設について作成し公表されているとのことで、人、管理運営等のコストについて分かりやすく公表されていると感じた。(市民の方にはあまり好評とは言えないようだったが・・・)

○墨田区公共施設保全システムについては平成19年度から運用を開始し、年々機能が追加されておりシステムの主な機能として、工事の見積もり作成から予算化、実施、検査、支払いまでのデータ管理が可能であることが紹介された。本市においてどのような管理をしているのか不明だが今後研究していきたい。

○人口推移の増減に関わらず、この先必要となる公共施設の改修・修繕経費確保や工夫が重要だと改めて感じた。

- 新設するにも未活用の公用地がほとんどなく、区内に土地の余裕もないため、公共施設の計画的な統合が必要になるのだと思った。
- 本市と面積の割合に大きく差があるものの、今後、人口減による税収減や公共施設の廃止などは、どの自治体でも予測されることなので、長期統合計画は参考になると思う。
- 起債の活用が円滑であると思った。
- 公共施設の（建物）の長期修繕を実施するに当たり、工事までに工事条件整から設計まで包括的に2年間で委託されている。条件整理による調整を毎年度行い、設計・工事コストの平準化を図られている。良い取り組みであり、本市も参考にすべきである。
- 平成18年度から墨田区公共施設計画的保全システムを導入されている。この中には、見積調書作成システム、起工書システム、施設・土地情報、長期LCC計画作成システムなどが内蔵されており、全ての職員が利用できるシステムとなっている。同様のシステムの導入は難しいと思うが、施設情報をデータベース化し、活用できるよう検討すべきである。
- 公共施設マネジメント推進課を設置され、一括管理する方法は、全体の把握もでき、管理計画も立てやすくなるし、管理委託をするにも、包括的に行うことができるので参考にすべきである。

●兵庫県伊丹市（１１月２１日）

【人 口】 195,002 人（R6.11.1 現在）

【面 積】 25 k m²

◆調査事項「公共施設マネジメントについて」

伊丹市は、公共施設マネジメントの着実な推進のために、「公共施設マネジメント基本条例」を制定し、取り組んでいる。また、地域の交流センターの整備を市民参加型で計画を立てる、公共施設の民間譲渡などを行っている。これらの取り組みについて、視察を行った。

1 視察内容

1 公共施設マネジメント基本条例

(1) 背景

公共施設マネジメントは長期的かつ継続的な取り組みが必要だが、「社会情勢」、「政策転換」、「人事異動」、など、その時々様々な要因（リスク）により

「公共施設等総合管理計画」が**風化**してしまう恐れがある。



○基本的な理念や最低限の事務作業（毎年の進捗管理）などを明文化

○基本計画の策定と根幹となす**総量削減**の規程



条例化

(2) 内容

○第7条 施設の総量を抑える（総量規制）

- ・目標設定：市は、目標とする総量（目標値）をさだめて総量規制を図るものとする。」
 - ・取り組み：「機能移転」、「複合化」、「施設の統合」、「民間資産の活用」など。
- ※具体的な目標値は「総合管理計画」で設定。

○第8条 基本計画を作る

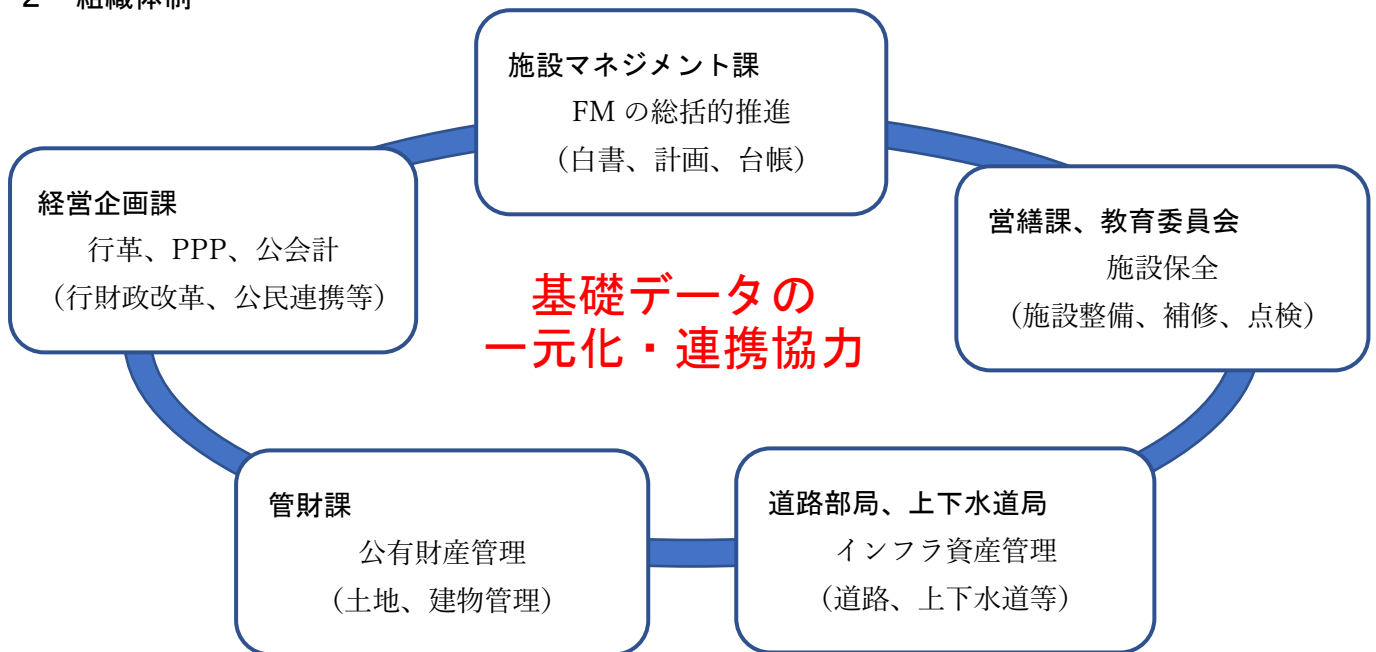
- ・計画策定：マネジメント推進に関する基本計画（公共施設等総合管理計画）を策定する。
- ・計画の内容：計画期間、基本的な方針、総量規制の目標値など。
- ・進捗の公表：毎年度計画の進捗状況を調査し公表する。

- ・変更の場合：人口、財政状況などに大きな変化がある場合は、計画の内容を検討し、必要な場合これを変更する。

○第9条 経過悪変更等の場合、附属機関で審議

- ・検討委員会：市長の附属機関として、公共施設マネジメント推進検討委員会を置く。
- ・諮問・答申：委員会は、市長の諮問に応じ、計画策定、変更、廃止に関する事項を調査審議し答申する。
- ・委員構成：委員8人以内で組織。必要の場合、次の中から委嘱する。
市民、関係団体を代表するもの、学識経験者

2 組織体制



3 公共施設再配置基本計画

(1) 有効活用方針の策定

施設分類ごと、あるいは施設単位で有効活用の方針を検討し、専門的な議論を踏まえた再配置計画を策定。

- ・複数の施設機能を1か所に集約・移転し、ニーズに応じたリノベーションを行う。
- ・学校を長寿命化し、余裕教室を活用した地域集会施設の機能の併設。
- ・民間の創意工夫・効率化によるサービスの向上と税負担の軽減。

(2) 施設の再配置方針（例）

集会施設	・単独での建て替えや機能向上は図らない。 ・公共から地域組織への譲渡・売却を検討。
中央公民館	・耐震性を有さず老朽化していることから他の公共施設へ機能移転を図ることを最優先に検討。
小中学校	・災害時の地域の避難所としても重要な施設。長期の仕様を見据え長寿命化を図る。 ・音楽室、調理室等、教育活動に支障の出ない範囲で市民活動に有効活用。

(3) 取組み事例

集約・複合化	・ 神津交流センター	支所、図書館、児童館、集会所
	・ 子ども発達支援センター	知的、肢体、発達支援、相談
	・ 共同利用施設	地域集会所（※計画中）
機能移転	・ 中央公民館	労働会館へ移転
	・ 博物館	美術館へ移転
	・ 男女共同参画拠点	産業情報センターへ移転
再編・統廃合	・ 公立幼稚園	16園→6園
	・ 保育所	こども園化+3園
民営化	・ 野外活動センター	民間への資産・事業譲渡
建替え	・ 市役所本庁舎	耐震・老朽化対策
長寿命化	・ 学校施設など	（※計画中）

○民間への事業譲渡

野外活動センターを次の条件を付して民間譲渡（協定）

- ・ 譲渡後10年の事業継続
- ・ 市内小学校利用時の配慮
- ・ 市民利用時の料金配慮

○文化3館のあり方検討

市内に文化会館、音楽ホール、演劇ホールの使用用途が類似する施設が3館あり、そのあり方を検討。市民による演劇活動が盛んで、どの施設にも固定の利用市民がいる状況。

- ・ 貸館中心の運営へ移行
- ・ 各館の連携事業を実施
- ・ 予約可能期間の延長
- ・ イベントホールの連続使用可能期間を延長
- ・ 料金プランの変更



十分な改善が見られなかった



○文化会館を回収し、他館の一部機能を移転

○演劇ホールのサウンディング型市場調査を実施

→複数業者から提案があり、民間活用による事業運営が可能であることが分かった。

これらの結果を踏まえ、「文化3館再配置事業実施方針」を策定する予定。

4 まとめ

公共施設マネジメント基本条例を定め、総量規制を明文化するなど、取組みが後退しないような工夫がみられる。その上で、単に削減するだけでなく、文化3館のあり方検討にあるように利用者

からの意見を聞きながら、サウンディング型市場調査を実施するなど施設を存続させる検討も行っている。

2 委員所感

- 令和4年の新庁舎建設にユニバーサルデザインを取り入れた斬新なデザインに驚かされた。予防保全として部位ごとに15年サイクルで試算し、25年サイクルで保全管理されるなど計画的な修繕を図られていることが参考となった。
- 文化3館のあり方について、施設の老朽化や維持管理コストの課題を踏まえ、事業内容や施設構造の見直しを進められていた。特に演劇ホールのサウンディング型市場調査において4事業者（1事業者は部分貸希望）により様々なぎわい創出に資する提案があったようだが、三者三様でそれぞれの考え方があるとともに、伊丹市としての方向性なども検討の余地があると感じた。
- 公共施設マネジメント基本条例を施行された背景を聞かせて頂き、継続的に取り組むべきという意識の高さを感じた。
- 地域住民に対して、公共施設のマネジメントの出前講座を行うなど、地道な努力を感じた。
- 書類保管スペース削減の一環として「ペーパーレス化」を進めるなど、ペーパーレス化の切り口や空間マネジメントにおいての波及効果を学ぶことができた。
- 議会からの提案による、伊丹市公共施設マネジメント基本条例があることにより職員の取り組む意識に変化があったことや、実施回数は思っていたより少なかったものの講座やアンケート調査等を通して、市民も公共施設のことについて考えましょう。という参加型の取組みが良いと思った。
- 新庁舎について、ユニバーサルデザインであったり、庁舎内PC一つでどこでも業務作業ができたり、ペーパーレスであったりと、来庁者も職員にもメリットがある施設であると思った。
- 人口規模は、ほぼ同じであるが、面積は本市の3%であり、公共施設は少ないと思われる。しかしながら、課長以下3名の施設マネジメント課を設置されている。本市は公共施設統括官ただ1人であり、公共施設マネジメントを進めるためには組織体制を強化すべきである。
- 公共施設等総合管理計画の継続性を担保するため、公共施設マネジメント基本条例を制定されている。この中で、目標とする総量（数値目標20年間で10%以上削減）を定めて総量規制が行われており、継続して集約・複合化、機能移転、再編・統廃合、民営化、建替え、長寿命化の取組みが行われている。本市も総合管理計画策定時には削減目標を設定していたが、現計画では目標が削除されており、それ以降、公共施設の面積は増加している。将来に來るであろう人口減少時代に備え総量規制を復活すべきである。

○市民参加による施設の集約・複合化について事業計画を立てることは、市民の意見を取り入れることにもなるし必要である。施設の再配置、再編成などにも必要である。

○ライフサイクルコストを考慮する場合、イニシャルコストよりもランニングコストを減らしていこうとする考え方をしているとのことであった。このことは同感である。