

# 平成 26 年度 新風会、無会派視察報告書

## 1. 視察期間

平成 26 年 10 月 1 日 (水)

## 2. 視察先

岡山県倉敷市

## 3. 視察項目

「倉敷市ファシリティーマネジメント」について

## 4. 視察の目的

高度成長期に整備されたインフラや施設の大規模修繕、および建て替え時期の一斉到来は、地方自治体にとって財政的に大変な重荷となっている。従来考えられていた「スクラップ・アンド・ビルド」の手法だけでは、厳しい地方財政状況の中において持続可能な行政サービスの提供が困難になることは明らかであり、加えて人口減少社会の進展により、これまで行政が提供してきた施設・設備にも、過剰となる部分が出てくることが予想される。

高山市においても、先般公表された公共施設白書によると、今後 60 年間の大規模改修・更新にかかる費用は約 3,310 億円であり、1 年あたりの平均が約 55.2 億円とされている。

こういった状況の中、今後も公共施設の運営を維持可能なものとし、真に必要な公共サービスを提供続けていくためには、しっかりとした公共施設のマネジメントが必要であり、先進の取組みを行っている岡山県倉敷市を訪れてその手法を学び、高山市政に反映するべく研修視察を行う。

## 5. 視察内容

### ア. 概要

《背景》

- 財源が限られていて全ての要求を予算化することは不可能
- 施設所管課・財政課に技師が不在(事務方対応)で、雰囲気やアピールなどでの予算付け=修繕の緊急度や優先順位に紛れが出やすい
- 所管課はついた予算内で目いっぱい良い仕事をする→1件ずつの仕事が単体で、全体的に予算を抑えるシステムにはなっていない
- 仕組みを是正しようという思いが FM の出発点

《組織の変遷》

H19 認定 FM マネージャー(民間企業経験者)採用:企画財政部行政経営課 1 名

H21 「総務部管財課」から「企画財政部財産活用課」へ 1 名

H22	『倉敷市行財政改革プラン 2011』財政構造改革で「FMの推進」	1名
H23	「長期修繕計画室」の新設：室長、建築・電気・機械技師各1名	4名
H24	事務職1名増員	5名
H25	建築技師4名増員	9名

#### 《長期修繕計画室の働き》

- 技術屋の視点からのFMの推進＝全ては建物の現状を知ることから始まる
- 職員自ら建物点検→課題の明確化・洗い出し
  - ・法令違反の放置（非常照明不点灯、排煙窓故障、無登記、でたらめな面積）
  - ・建物の不適切な管理（不適切な清掃やメンテナンス）
  - ・管理職員の低い維持管理意識（事務職の専門知識不明）
- 点検を活かした修繕執行（長期修繕予算枠3億円/1年）
  - 現課から1000件以上→点数付けし計算値で根拠づけ→次年度予算に反映
- 《意識改革》
- ①建物の維持管理の手引き説明会
  - ・3億円では修繕しきれない→悪いまま→危険は回避しなければならない
  - ＝職員による軽度修繕の研修→実践に結びつく
- ②職員による実地研修
  - ・顔つなぎにより、異変についてのいち早い情報提供につながった
- ③職員への情報発信
  - ・忘れがちになる軽度メンテを定期通信で喚起
- ④公共建築物等点検マニュアル
  - ・点検マニュアル作成＝報告書のマニュアル化＝次の修繕に活用
- ⑤市議会議員研修
  - ・地方自治体の会計で考える公共資産の適正化についてなど
- ⑥市民出前講座
  - ・マンガ、動画、ラジオなどで現状をしっかりと伝達
- 《公共施設固定資産台帳》※新地方公会計基準モデル対応
- 公会計管理システム導入＝会計から施設老朽化率などの算出可能に
- 資産がどれくらい会計を圧迫しているか→将来の見通しが立つ
- 最初から完璧を求めず、アバウトでもまず取り掛かることが大切
- 《公会計改革》※倉敷・習志野など基準モデル採用
- 財務諸表から老朽化を割り出せる
- 資産の現在価値＝支えるのは固定資産台帳＝8割以上はそれができない
  - ほとんどの自治体は改定モデル→簡易版はしよせん簡易版ではない

#### イ. 効果

- 財政の予算付けに担当課が持っていた不公平感の解消
- 情報公開による見える化で住民理解

- 議員要望も室で根拠をもって対応＝議員も納得し住民説明
- 事務職でない専門家による業者との交渉＝必要最低限の修繕を低価格で
- 局を超えた他施設の同修繕をまとめて発注が可能＝交渉の効率化

## ウ. 課題

- 公共施設固定資産台帳や施設老朽化率などを市民へわかりやすい説明にどう生かすか

## 6. 考察

倉敷モデルの「ファシリティーマネージメント」は技術者が管理者となることがベース。このことはいかに重要な視点であるのかということを知らされた。専門家がどんどんいなくなりつつある高山市に警鐘を鳴らしたい。

また、公共施設固定資産台帳は早急に高山市も整えるべき。あわせて公会計改革にも本腰入れて取り組まねばならない。「最初から完璧なものを望むのではなく、多少いい加減でもとりあえず始めることが最も重要。」とは何度も繰り返された担当者の言葉。民間出身者の最も現実的な部分が良い意味で生かされ、結果として大きな成功をおさめている。

公共資産の管理運営は、一つの部所で一元的に行うのが最も効率的で経済的であることも学んだ。「協働のまちづくり」で行おうとしている、地域の土木要望を地域で優先順位をつけるやり方は本当によいのだろうか。疑問を感じざるを得ない。

公共施設の更新については大手ゼネコンに仕事を頼めば建設費は安く済むだろうが、彼らは町を守る気はなく、責任を地元管理業者に任せて自分は退出する。地元業者は利ザヤとられてお金はゼネコンに入る。それを極力避けたいと語られた。さまざまな場面で、担当職員の意識や知見の高さに驚かせられた。是非、高山に招いて市職員とともにもう一度研修したいと思う。

「職員から市長を動かす。」担当職員が言い切られた言葉が印象的だ。

## 平成 26 年度 新風会、無会派視察報告書

### 1. 視察期間

平成 26 年 10 月 3 日（金）

### 2. 視察先

島根県松江市

### 3. 視察項目

「平成の開府元年まちづくり構想」  
「松江中心市街地活性化計画」について

### 4. 視察の目的

少子高齢者化の現在において、これまでの行政中心のまちづくりを見直す時期が来ていて、「新たな公共」や「協働のまちづくり」といった観点が不可欠である。高山市でも、「まちづくり会社」を立ち上げたが、現在は休眠状態であり、今後の有効な活動再開が望まれている。

今回現地を訪れ、現場の運営方法や課題などを視察するなかで、高山市における「まちづくり」や「中心市街地活性化」のすすめ方について調査する。

### 5. 視察内容

#### 概要

松江市は、平成 17 年 3 月に八束郡 7 町村と合併したことにより、平成 19 年を初年度とし平成 28 年を目標年次とする総合計画を策定し、平成 24 年度から 28 年度にまたがる後期基本計画を策定した。またそれに基づき「平成の開府元年まちづくり構想」を別途策定した。

「中心市街地活性化計画」は平成 10 年に策定し、平成 18 年の法改正に伴い、平成 20 年に国の認定を受け、現在も同計画の推進に取り組んでいる。

### 6. 考察

#### (1) 高山市第 8 次総合計画基本計画素案との比較で考える

今回、事前に松江市の「平成の開府元年まちづくり構想」を書面で調査して視察を行った。

松江市の総合計画は「基本構想、基本計画、実施計画」という三層制であるにもかかわらず、あえて平成 25 年 3 月に 20 年先を見据えた長期にわたるまちづくりの指針ともいえる同構想を策定されたことに、少し驚くと共に中身を改めてじっくりと調査した。

松江市総合計画前期計画、後期計画。松江市中心市街地活性化基本計画 1

期、2期計画で印象に残ったのは、前期計画や1期の計画をきちんと検証することによって、その課題を市民と共有する中で後期計画や2期目の計画に反映させているという点だ。そのことは、現在どこに問題があって今後必要とされる政策は何か、誰のために何をしなければいけないのか、問題点を的確に把握できる検証体制が確立している。そうした点では手を抜かない体制が定着しているともいえる。

現在、国の政策の柱の一つに、「地方の活性化」があることでもわかるように、地方を取り巻く社会・経済環境は厳しい状況となっている。特に今後の人口減少化への対応は難しい局面となっており、地方自治体の財政面でも地域の産業構造面においても、ますます追い込まれる状況が続いており、将来への不安はぬぐえないのが現状である。そうした意味では、これまでどおりのやり方では通用しない、発想の転換が迫られているということである。そうした意味からは「平成の開府元年まちづくり構想」は、20年先を見据えた政策の柱をまちづくりの指針として位置づけており、現在課題となっている問題点を的確に抽出して示し、又、その問題解決のために現状で考えられる施策や施策の方向性を具体的に示すことで、市民との協働から共に創る共創のまちづくりを目指すとしている。

こうした点でまちづくりにおける政治の責任を果たす意志と取り組みが見取れる。政治が目指すところは政策で市政の課題を具体的に市民に示し、共に目的に向かって努力していくことある。高山市は平成27年からの第8次総合計画を策定しているところであり、昨年議会もその為の基礎調査をすすめ政策提言を行ってきたところである。

現在示されている基本計画素案では、こうした政策の基本面を示す記述が少なく、施策の体系ばかりでは議会に身を置く私たちには不満のあるところである。言葉の羅列でごまかすのではなく、今ある課題を具体的に示す。その解決方法も明示していく政治の責任が今必要とされていると確信する。議会が基本計画を議決事項とした決断は、政治の責任をわかりやすく市民の皆様の前に示すことにあると考える。その意味では政策の柱をきちんと示し、施策の体系と施策の内容を具体的に示してこそ、その責任が果たせるのだと思う。

これから高山市第八次総合計画の策定作業が進んでいくことになるが、議会も行政もそれぞれの立場で政治の責任を全面にとらえた計画に努力していきたいと思う。たとえ今回の策定が物足りないものであっても、今後の改善に向かって努力していきたいと思う。

## **(2) 総合計画のローリングについて考える**

松江市の総合計画とその体系についても調査した。松江市は基本構想、基本計画、実施計画の三層制をとっており、その検証を確実にを行い、次期の

計画に反映させていると指摘したが、もう一点、実施計画を三年間として位置づけ、その後ローリングによる検証と改善を図る体制としている点に、なるほどと納得したところである。

高山市でもそうだが、これまで実施計画や財政計画については毎年のローリングで軌道修正をしていくと説明されている。一見その時々課題に対して機動的に対応する体制とも理解しがちだが、計画行政の推進という点からは少し問題が浮かび上がってくる。はたして総合計画の基本計画に盛り込まれた施策や、施策の体系を具現化する事務事業などは、毎年一年ごとのローリングが必要なのかということである。毎年のローリングという点では予算消化という点にばかり目がいくのではないか。計画行政というのであれば毎年の予算の執行ばかりではなく、施策の成果を見極める面でも一定期間は時間的にかかるものであり、松江市が行っているように三年間の施策の成果を見極める中でローリングを行い、軌道修正をするものはそれを実施する中で次期の計画への土壌づくりを行う体制は必要な視点ではないかと強く感じた。そうした準備態勢があって初めて前期の課題を次期の政策課題とする体制ができ、必要な施策や施策の方向性を示していくことができると確信する。

高山市は総合計画条例を制定し、従来の三層制から二層制とする体制を定めた。今後の課題に対応していくためには、こうした改善への努力も必要と感じる。

### **(3) 中心市街地活性化計画とまちづくりサポーターについて考える**

松江市でも平成10年に中心市街地活性化計画を策定し、まちなかの集客施設の整備などにも取り組んできたが、平成18年の法改正に伴い、平成20年に国の認定を受け、中心市街地活性化基本計画に取り組み、観光と交流、近隣集客施設、まちなか居住を3本の柱とする各種事業を実施している。

TMOの設立やタウンマネージャーの導入などにも取り組み、それぞれの数値目標についても実績を残している。

しかし、それなりの集客施設の整備などはできたが、その人の流れを商店街へつなげ商店街の売り上げにつなげていくことは難しい課題だったようだ。そのような点は、中心市街地の通行量は増加傾向となったが、商店街地域の通行量は目標の9割に留まったと報告された点にも現れている。又、まちなか居住については社会動態による人口はプラスとなったが、自然動態による人口減少が進む中では全体として基準値を下回ってしまったと報告されており、こうした問題の解決に地方自治体は苦悩する姿が見てとれた。こうした中で導入されたまちづくりサポーターだが、従来のタウンマネージャー導入と大上段に振りかぶるより、より地域に密着した人材を登用することにより、きめ細かなサポートを目指した点に注目した。

特に平成25年度からの地方活性化へむけた「まちづくり補助金」、「賑わい

補助金」の活用や、各種ソフト事業面のサポートには強みを発揮していると感じた。曲がりなりに5年間の事業計画は認定されて取り組むので、都市計画事業など専門的な視点が必要な計画事業はともかくとして、きめ細かにサポートする人材こそが必要とされているといえる。

第2期の計画の中にはソフト事業も多く盛り込まれており、松江のまちづくり会社は純民間の組織がいくつもあるという中であっては、頼もしい体制といえるのではないかと感じた。計画づくりには政策の提供感が必要な面もあるが、計画を実行する中では、ワンストップの相談窓口とサポート体制は不可欠な要素である。

#### 4. まちづくり会社の運営について考える

高山市第8次総合計画素案にも記述が盛り込まれているが、現在休眠中の「まちづくり会社たかやま」の活動を支援し、まちづくり会社の活動による中心市街地の活性化への方向性が打ち出されている。高山市は行政が出資をするまちづくり会社の体制となっているが、どのような活動を組み立てて持続ある活動につなげていくのか、その活動範囲をどの辺に線引きしていくのか等市民にもわかりやすくその内容を示していくことがまず迫られることになる。又、同時にその運営基盤を強化して永続できる体制づくりも重要な課題です。

そうした点では、伝建地区を含めた空き家対策への取り組み、商店街地域の空き店舗への対応、まちなか居住への取り組み、買い物弱者対策の取り組み、まちなかの公共交通への取り組みなどが迫られることになると思っている。

空き家や空き店舗対策というと補助金をすぐに連想しがちだが、新たにそうしたところへ新規加入したり借りたい人たちにとって、利用しやすい体制を整備するなどのサポート体制の確立も大切な視点であると考えます。

高山市の中心市街地活性化にとってもう一つの大切な視点は、観光客の回遊を高め、観光消費の波及効果を高めるまちづくりを推進することである。それには文化・商業政策と都市計画の連動による観光まちづくりの推進が欠かせぬ課題である。そうした観点からのまちづくりへの再投資ができるまちづくり会社の活動が望まれる。

もう一点、松江市では中心市街地をめぐる循環バス「レイクライン」を運行している。20分間隔で大人200円での運行である。高山市ではまちなみバスの運行を委託しているが、今後は積極的にまちづくり会社が関与を深め、連携して観光と市民生活のと融合の接点として活用していく体制が必要と考えます。