

▽取組事例名

「公の施設等評価及びあり方方針」の策定
～自らの市のことは自らが考え、創る～

▽取組期間

平成23年～
(継続中)

▽取組概要

広域合併に伴い、800を超える公の施設を保有する現状にあつて、類似の機能を有する施設が近接地域に複数存在するなど、維持管理経費が市の財政を圧迫している厳しい状況であった。そこで、「公の施設等のあり方」を見直すために、「自らの市のことは自らが考え、創る」ことをコンセプトに職員を構成メンバーとするプロジェクトチームを発足させ、施設の現状調査と評価方法について研究を重ねた結果、今治市独自の「公の施設等評価システム」を職員自らの力で構築した。

平成26年3月、当該システムを活用し、本市としての「公の施設等評価及びあり方方針」を策定した。その結果、施設の整理統合に伴う更新費用の削減に加え、与えられた行政課題に挑戦し、達成したプロセスを通じて、職員のレベルアップにもつながった。

▽取組みの背景

1. 合併に伴う公の施設の現状

○全国的に希な広域合併（12市町）により保有する施設が増大し、類似の機能を有していたり、住民ニーズの多様化により当初の設置目的等に基づいた利用がされていなかったり、また、今後集中する老朽化による多額の更新費用等が見込まれるなどの多くの課題を抱えていた。

2. 財政状況

○人口減少や少子高齢化の進展、域内経済の縮小傾向等の要因により、年々、市の財政状況は厳しさを増す中、激変緩和期間も含めた合併特例期間が平成31年度末に終了し、普通交付税も大幅で段階的な削減が見込まれるなど、市民の将来負担を十分に見据えた行財政構造への改革が課題であった。

3. 集中改革プランの策定

○平成23年3月、今治市集中改革プランを策定し、改革への実施項目の一つである、事務事業の再編・整理・統合・廃止についての方策として、「公の施設のあり方」について計画的に見直すこととなった。

(参考：職員提案)

○平成22年度に実施した市長マニフェストの1つである「ひとり1改革運動」の職員提案において、問題意識を持った職員から公の施設等の見直しに関する提案が採択された。

4. 職員の施設管理に対する考え方

○施設を管理運営する上で必要となる施設の基本情報（施設の生い立ち、目的・役割・機能等）が十分に把握できておらず、職員意識の低さが課題であった。

▽取組みの狙い・具体的内容

(取組みの狙い)

1. 施設の整理統合

○多額の更新費用により市民サービスに大きな影響を及ぼすことがないように施設の集約化や複合化による総量削減を図る。
⇒ 施設を用いた市民サービスを効率的かつ効果的に提供する。

2. 職員の資質向上

○他市町においては、コンサル企業に委託して「公共施設白書」や「公共施設の適正配置計画」等の作成が進められている中、本市においては、プロジェクトチーム自らが、この公の施設の見直しにかかる評価方法等の研究を重ね、独自の評価システムを構築する。
⇒ 取組みを通じて、職員の形成能力の向上を図る。

(具体的内容)

■平成23年度

○平成23年5月、仕組みを検討する総務部会と現場の意見を集約する施設管理担当部会の2部会構成による庁内プロジェクトチームを発足した。直接、現場（施設）に出向きながら現状を確認するなど、計12回にわたる会合を積み重ね、調査対象とする施設の決定から必要なデータ等の選別、その調査・分析方法及び施設評価に向けた詳細なプロセスも含め、職員の経験と知識をベースに取りまとめた。

■平成24年度

○昨年度に取りまとめた調査様式を活用して、今後の施設の運営方針を検討していくための基礎データとなる「公の施設等現状調査」を全庁的に実施し、公表に向けて取りまとめた。
・「公の施設等」・・・914施設のうち、776施設を調査対象とした。
・点検・確認に要した実績データの総計・・・10cmファイル466冊（約47m）

■平成25年度

- ①施設の概要、詳細情報、分布状況の調査結果について、5月1日から今治市のホームページ上で公表した。
- ②客観性と信頼性を確保するため、段階的な評価を経て最終的な評価結果とした。
・まずは、公表した調査結果に基づき、施設管理担当課とのヒアリングを行った上でプロジェクトチームによる基礎評価、政策管理担当課長による1次評価、副市長を始めとする政策管理担当部長による2次評価と段階的に評価を実施した。市内部で取りまとめたあり方方針（案）について、市長の附属機関である審議会に対し外部評価の実施を諮問し、現地視察を含め慎重な審議を経て答申を受けた。平成26年3月、その答申内容を踏まえ、市内部の行政改革における最高機関である行政改革推進本部会で総合的な判断を行い、本市としてのあり方方針を決定した。

■平成26年度

- ①4月、策定した「公の施設等評価及びあり方方針」に関する全体説明会を市長・副市長も出席の上、開催した。
・施設管理担当課長及び支所長を含め総勢85名が出席
・市長から出席した職員に対し、「今年度は行財政改革の新たなスタートの年として位置づけ、策定したあり方方針に沿って、地域住民の声を傾聴しながら見直しに取り組んでほしい」との訓示があった。
- ②5月1日、今治市のホームページ上において評価に至った全工程を見える化して公表する。
- ③各施設管理担当課が責任を持って利用者へ説明する。
- ④平成27年度までに条例の廃止等の手続きを完了する。

▽取り組みを進めていくなかでの課題・問題点（苦労した点）

施設評価ツールに従って評価を実施する上で、「A」（そのまま存続）「B」（管理運営方法の見直しを行ったうえで存続）評価となる施設がなかった。これは、総合的な評価を実施する上で、詳細なデータをもとに導き出す仕様としているため、全てのデータが揃っていない現状では必然的に低い結果となったものである。

よって、今後は、再評価に向けて適正な評価となるよう、施設の実績データ等の充実が課題となった。

（施設評価ツール）

「実績シート」→「点検シート」→「評価シート」→「総合評価シート」

☆工夫した点

1. 評価システム

○施設管理担当課は、この施設評価ツールを活用することにより、施設を管理運営する上での課題が浮き彫りとなり、職員の意識や理解、取り組みの現状が収集した実績データに照らして検証できる独自の評価システムとした。

- ・「代替性」「有効性」「効率性」「PR性」といった4つの観点により、施設ごとに点検・評価を行った。

2. 目的別に評価

○全施設を一律に順位づけするのではなく、合併による新今治市として全市的な視点に立って、施設の目的別に分類（グルーピング）し評価を行った。

- ・目的別に5つの大分類（①基盤施設、②文教施設、③医療・社会福祉施設、④産業振興施設、⑤レクリエーション・スポーツ施設）とさらに49の中分類のグループに分けて評価を行った。

3. グループ別のランキング評価

○グループ別（分類）ごとに、「A」～「E」評価といったランキングによる施設評価と今後の施設のあり方方針を示した。

「A」 そのまま存続

「B」 管理運営方法の見直しを行ったうえで存続

「C」 管理運営主体の変更をはじめとした抜本的な管理運営方法を見直したうえで存続

「D」 施設の用途変更を含め市が保有する必要性があるかを検証し、施設の設置目的や財産の用途変更など、有効活用策を検討すべき施設

「E」 公の施設として公共が保有すべき施設ではなく、統廃合や民間譲渡等廃止を検討すべき施設

▽取り組みの効果

1. 独自の評価システムを構築

○「自らの市のことは自らが考え、創る」という姿勢のもと、施設の現状調査と評価方法について庁内プロジェクトチームにおいて研究を重ねた結果、今治市独自の「公の施設等評価システム」を職員自らの力で構築した。

2. 施設の整理統合

○今回の公の施設の見直しは、総量等に関する数値目標に基づく評価ではなく、市民サービスを効率的かつ効果的に提供するために実施したものである。独自に構築した評価システムを活用して、本市としての「公の施設等評価及びあり方方針」を策定した結果、評価対象施設443施設のうち

「E」評価（統廃合や民間譲渡等廃止）と判定された施設は111施設となった。

⇒ 評価対象施設の1/4（25%）を廃止決定

3. 職員の能力開発とスキルアップに貢献

○与えられた行政課題に挑戦し、独自の評価システムを構築したこの取り組みを通して、職員の「個の力」の向上につながった。

○施設の管理運営を実績データに照らして検証ができる評価システムを活用することで、現状の課題を認識し、解決に向けたプロセスを自ら考える共通意識を持って、全庁的に取り組むことで、職員全体のスキルアップにも大きく寄与した。

なお、この取り組みのプロセスを、自らの業務内容の見直しにも応用することで、効果的で効率的な業務のあり方を考え、実践していく職員の意識改革にもつながるものと考えている。

▽住民（職員）の反応・評価

今後の今治市を良くするといった強い共通認識で取組んだこの「公の施設の見直し」に当たり、汗をかくことを惜しまず成し遂げた市内プロジェクトチームの職員を中心に、共有し解決しようとする関係づくりが構築された。

☆取組み効果を踏まえたフォローアップ

1. 更なる整理統合に向けた評価実施サイクルの継続

○あり方方針に基づき存続する施設については、方針に沿った取組を着実に実行していくことになるが、平成27年度には利用実態等の実績データ及び取り組んだ結果を検証した上で再評価を実施するこの評価実施サイクル（PDCAとSeeサイクル）を継続的に繰り返すことにより、更なる整理統合が促進され、限られた財源や人員を真に必要な分野へ重点的に活用できるよう積極的に取り組んでいきたい。

2. 市民との共働

○存続する施設については、市民が真に求めるサービスを効率的かつ効果的に提供できるよう、市民と一緒にあって、施設機能を最大限に活用した管理運営計画等を策定し、更なる施設の利用拡充を図りたい。

3. 有効活用策から地域力の向上へ

○廃止する施設については、利用者ニーズに応じた施設の有効活用策を積極的に検討し、地域住民が主体的に活動・交流できる場の提供ができるよう、行政としてたすきをつなげていきたい。

○廃止する施設の集約化や複合化を前提とした有効活用策の検討にあたっては、利用者との協議の中で、地域の様々な団体や個人が互いに利用調整を行い連携を密にすることで、地域コミュニティの連携・協力がより推進され、行政と手を取り合い、地域のことは地域で考え実行するまちづくりを實踐できる「地域力」につなげていきたい。

☆将来的な構想のほか、他団体へのアドバイス

(将来的な構想)

1. 「評価システム」のステップアップ

○施設評価のものさしとして策定した施設評価ツールも含め、常に見直しを行い、本市の実情に即した最適化を追求する。

2. 財政健全化

○評価実施サイクルを繰り返すことにより総量削減化を図り、維持管理経費や更新費用を削減する。

3. 行政サービスの向上

○利用者とともに管理運営計画を策定し、その計画に沿った取組を通じてより質の高いサービスを効率的かつ効果的に継続して提供する。

(他団体へのアドバイス)

○自らの市町に合った施設評価及びあり方方針を策定するに当たっては、独自性を持つこと、そして職員が改革する意識を持って、施設ごとの実態を十分に把握した上で、管理運営計画を作成し、市民への説明ができる施設の詳細データの充実に努めることが必要である。