

テーマ2：組織横断的な視点について（公共施設の運営方法を例にして）

1 ねらい

- ・個別事業の見直しを目的とした視点の整理ではなく、組織横断的な事業点検の視点等について整理を行う。
- ・全庁的に対象事業の抽出や事業点検を行う際、事業単独での点検だけでなく、異なる事業を横並びにした組織横断的な視点が必要である。事業目的が異なるものを、あるテーマに基づき選り出し、それを横断的に見る時の視点等について整理する。
- ・現在、公共施設マネジメントの取組の中で、ハード面・機能面の議論が積極的に行われている背景や、公共施設というテーマが比較的イメージしやすく、議論しやすいものと考え、今回、「公共施設の運営方法」をテーマとする。
- ・議論がしやすいよう、便宜的に具体的な2施設を例示するが、その他施設を含め、施設全体を見渡した時の見直しに必要な視点等について整理する。

2 小平市の公共施設に係る状況・取組

(1) 小平市所有の公共施設（建築物等）一覧

表3-1. 小平市所有の公共施設一覧

区分	分類	具体的な施設名
行政系施設	庁舎等	市庁舎、健康福祉事務センター等
	消防施設	消防団分団詰所等
	その他行政系施設	清掃事務所、建設事業所
供給処理施設	供給処理施設	リサイクルセンター、リプレこだいら
市民文化・社会教育系施設	地域コミュニティ施設	地域センター、公民館、元気村おがわ東等
	文化施設	市民文化会館（ルネこだいら）
	図書館	図書館
	博物館等	小平ふるさと村、平櫛田中彫刻美術館、鈴木遺跡資料館、ふれあい下水道館
スポーツ・レクリエーション系施設	スポーツ施設	総合体育館、テニスコート、グラウンド、プール等
	レクリエーション施設・観光施設	きつねっばら公園子どもキャンプ場
学校教育系施設	学校	小学校、中学校
	その他教育施設	学校給食センター
子育て支援施設	幼児教育・保育施設	保育園
	幼児・児童施設	児童館、学童クラブ等

保健・福祉施設	高齢者福祉施設	高齢者館、高齢者交流室等
	障害者福祉施設	障害者福祉センター（たいよう福祉センター、あおぞら福祉センター）
	保健施設	健康センター
	その他社会福祉施設	福祉会館
その他	その他	自転車駐車場、被災者一時生活センター

（２）小平市における公共施設マネジメントの主な取組

１）「小平市公共施設白書（平成 27 年 2 月）」

- ・人口や財政の状況をはじめ、公共施設の現状と課題を記載。白書を活用して、持続可能で安全な公共施設の今後のあり方を検討する上での基礎資料。
- ・市民の利用する図書館やスポーツ施設、行政サービスを提供する市庁舎等の公共施設を対象とし、道路、橋りょう、下水道のインフラ資産や小規模な公共施設は除いている。
- ・人口推計から、人口減少・少子高齢化が進んでいくと想定される。人口推計に基づく財政分析では、財政バランスの悪化が想定される。公共施設の状況から施設の老朽化・更新時期の集中が想定される。
- ・検討の方向性：将来世代まで持続可能な施設経営、安心・安全な施設の維持
- ・課題解決に向けた5つの検討：①人口動態に応じた適正な配置・規模・保有量、②需要の変化に対応する施設づくり、③施設の計画的な更新・財政負担の軽減、④受益者負担の適正化、⑤施設の適正な維持管理

２）「小平市公共施設マネジメント基本方針（平成 27 年 12 月）」

- ・人口減少や少子・高齢化といった公共施設を取り巻く環境の変化や施設の老朽化といった課題に対応するため、将来を見据えた公共施設の大きな方向性を示す。
- ・対象期間：平成 28 年度～令和 44 年度（47 年間）
- ・基本理念：いつまでもわくわくする場をみんなで創ろう
- ・4 つの方針：①魅力あるサービスの実現（サービスの最適化）、②持続可能な施設総量（量の最適化）、③コスト縮減と平準化（コストの最適化）、④長く活用できる施設（性能の最適化）
- ・持続可能な施設総量の目安等：①延べ床面積の縮減（20%以上の縮減）、②大規模改修等の見直し、③管理運営コストの見直し、④具体的な数値目標等

３）「小平市公共施設マネジメント推進計画（平成 29 年 3 月）」

- ・基本方針で定める全 5 期の第 1 期に該当し、目標耐用年数を迎える施設が集中する第 2 期以降を見据えた上で、すでに目標耐用年数を迎えた施設、または計画期間中に目標耐用年数を迎える施設の更新等に向けた対応を図るとともに、基本方針に沿った取組の推進に向けた方策を示すことを目的としている。
- ・計画期間：平成29年度～令和8年度（10年間）
5年を目途に、ローリング方式により計画を見直し
- ・推進方針①（配置の考え方）

* 広域対応施設については、それぞれの施設において、近隣自治体との相互利用などの広

域連携、他機能との複合化、民間施設の活用等を進めていく。

- * 地域対応施設については、拠点化を図り、小学校を中心とした複合化を進める。そして、地域学習、コミュニティ機能を学校と複合化するなどにより、小学校を地域の核とした地域コミュニティの醸成を図る。検討に際しては、拠点化する施設を中心としたエリアに関する視点と機能やサービスに着目した全市的な視点を考慮しながら検討を進める。
- * 延べ床面積を20%以上縮減するためには、拠点化とともに、延べ床面積の6割を占めている小・中学校の統合も必要であり、今後の少子化の傾向を踏まえて、将来的には小学校については14校程度、中学校については7校程度にしていく。
- * 拠点化に伴い、より狭いエリアにおける場が必要な場合には、民間施設の活用や市民による自主的な確保も視野に入れる。
- ・ 推進方針②（延べ床面積の縮減目標）
 - * 第1期については、人口が微増傾向であり、学校の増築などにより床面積が5千㎡程度増える予定であるが、第1期に目標耐用年数を迎える施設数は少ないため、第1期の目標値は±0%とし、増加分の5千㎡程度と同規模の床面積を縮減する目標とする。
- ・ 個別施設の更新等をする場合、公共施設マネジメント推進委員会の助言を受けながら、基本計画策定方針を作成し、基本計画を策定する。
- ・ 維持管理・保全等の方策
 - * 既存施設の有効活用に関する方策：「小平市公共施設等の有効活用に関する方針」についての検証を行うとともに、公共施設マネジメント推進の観点に沿ったあり方の整理を行う。
 - * 維持管理に関する方策：各施設において行っている点検等の業務委託の包括的な管理業務委託や、長期間の包括的な業務委託を導入するなど、より一層効果的、効率的な手法について検討する。
 - * 保全に関する方策：施設の老朽化の実態を把握するための劣化診断を実施し、結果等に基づき、目標耐用年数を変更した場合には、計画のローリングに合わせて修正していく。また、財政状況を踏まえながら、安全・安心な施設を確保するために、効率的で効果的な保全手法について研究を行い、引き続き適切な保全を実施する。
 - * PPP/PFIに関する方策：公民連携について、「(仮称) PPP/PFI ガイドライン」を策定し、民間事業者や大学、市民との連携、協働を推進する。
 - * 組織・予算等に関する方策：外部有識者、公募市民による公共施設マネジメント推進委員会を設置し、個別施設の更新等における各段階や本計画の進捗管理について、随時、助言を受ける。
 - * 受益者負担の適正化：公共施設の受益者負担の原則を明確にすることにより、維持管理費の適正な負担を目指す。

4) 「小平市公共施設等総合管理計画（平成29年3月）」

- ・ 本計画は、人口減少、公共施設等の老朽化、将来的な財政負担などの背景を踏まえ、公共施設等に関して、安全・安心を確保するとともに、最適かつ持続可能なものとしていくため、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な考え方を定めることを目的としたもの。

- ・計画期間：平成 29 年度～令和 8 年度（10 年間）
- ・管理に関する基本的な考え方
 - * 個別施設計画に沿った推進：公共施設は、機能の統合や複合化などにより、総量を縮減することが可能なため、「小平市公共施設マネジメント基本方針」等に沿って、取組を進めていく。インフラ施設は、各個別施設計画に基づき、計画的な点検・修繕・更新等を行っていく。
 - * 民間活力を活用した推進：公共施設等の維持管理、更新等を持続的に行うためには、行政による対応のみでは限界があることを踏まえ、民間の資金やノウハウ、創意工夫を最大限に活用して、コストの縮減、サービス水準の向上といった新たな価値創出などを検討する。
 - * 広域的な連携の視点：近隣自治体や国・東京都との連携を継続するとともに、インフラ施設を含め、さらなる効果的・効率的で広域的な連携の可能性を検討する。
 - * 防災・福祉・環境の視点：大規模災害の発生時には、公共施設は地域の避難所等として、道路や下水道などは救援等における基盤施設として、重要な役割を担うため、平常時と異なる非常時の機能などを考慮する。また、小平市福祉のまちづくり条例におけるユニバーサルデザインの理念に基づき、公共施設等の維持管理・更新等を行う。さらに、「小平市地域エネルギービジョン」に基づき、より一層の省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの導入に取り組み、低炭素社会づくりに向けた環境への配慮を考慮する。
 - * 市が活用している土地に関する考え方：土地を資産として捉え、土地の利用状況を考慮しながら、有償による貸付、売却、そして民間活力を活用して公共的な価値を生み出すなど、積極的な活用を検討する。

5) 現在の具体的な取組

- ・中央公民館、健康福祉事務センター及び福祉会館の複合化等を含めた施設更新の検討
- ・小川駅西口地区市街地再開発事業における公共床取得及びそれに合わせた周辺施設の機能再配置の検討
- ・小平第十一小学校の更新に合わせた周辺施設の複合化の検討

(3) 公共施設の主な運用形態・運用手法

1) 公共施設の主な運用形態

- ・直営（正職員、嘱託職員）
- ・指定管理者制度
- ・PFI

2) 指定管理者制度

①指定管理者制度とは

- ・指定管理者制度とは、それまで地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設の管理・運営を、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO 法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度。

②指定管理者制度の市の取組み

・「小平市指定管理者制度活用方針（平成 20 年 1 月）」

＊指定管理者制度導入施設のこれまでの検証を踏まえ、制度活用にかかる今後の課題を整理するとともに、直営施設への制度導入の基本的な考え方をまとめ、制度の効果的な活用を図る市の指針として整理。

＊指定管理者制度導入の考え方：①指定管理者制度の活用が施設の設置目的に適合するかを見定めること、②サービスの拡充が図られること、③コストメリットが図られること、④継続的・安定的なサービス提供が図られること

③指定管理者制度導入施設（平成 31 年 4 月 4 日現在）

表 3-2. 小平市指定管理者制度導入施設一覧（平成 31 年 4 月 4 日現在）

導入施設名称	所管課
市民活動支援センター(あすぴあ)	市民協働・男女参画推進課
市民文化会館(ルネこだいら)	文化スポーツ課
ふるさと村	
市民総合体育館	
子ども家庭支援センター	
児童館（花小金井南、小川町二丁目、小川町一丁目児童館）	子育て支援課
学童クラブ（四小第一、五小第二・第三、六小第二、十小第二・第三、十一小第一、十五小第一、上宿小第二、学園東小第二、花小金井小第二）	
高齢者館（ほのぼの館、さわやか館）	
高齢者デイサービスセンター	高齢者支援課
高齢者交流室	
障害者福祉施設（たいよう福祉センター、あおぞら福祉センター）	
有料自転車駐車場（花小金井駅南、花小金井駅東、花小金井駅北、新小平駅西、新小平駅南、新小平駅北、小川駅西口、東大和市駅、鷹の台駅南、鷹の台駅北第一、鷹の台駅北第二、鷹の台駅西、一橋学園駅、一橋学園駅北、一橋学園駅東、小平駅東、小平駅北第一、小平駅北第二、小平駅南口、小平駅西、小平駅ルネこだいら東）	交通対策課

3) PFI 手法

- ・PFI (Private Finance Initiative) は、民間が事業主体としてその資金やノウハウを活用して公共事業を行う方式で、公共施設等の設計、建設、維持管理および運営に民間の資金やノウハウを活用し、従来の公共が自ら行うよりも効率的に公共サービスを提供すること目的としている。
- ・市では、学校給食センターの PFI 手法による施設更新に向けて、手続きを進めている。

3 施設の一例として（地域センター・ふれあい下水道館）

（1）地域センター

①地域センターの概要について

- ・近隣社会における高齢者、児童など市民相互の交流及び市民福祉の向上を図ることを目的とした施設。昭和 58 年度の鈴木地域センターの開設にはじまり、平成 25 年度に小川町一丁目地域センターを開設し、おおむね徒歩で利用できる施設として、31 年間で 19 館を建設。
- ・第 1・3 火曜日、年末年始等を除き、年間 330 日以上、午前 9 時から午後 10 時まで開館している。
- ・管理は、嘱託職員が行っている（1 施設当たり 3 名、時間帯ごとに 1 名が対応）。
- ・地域センターの館内には次のような施設がある（但し、地域センターによっては同一ではない）。

表 3-3. 地域センターの施設概要

部屋名	規模・収容人員等	区分	部屋の概要
第一集会室	40～70 平方メートル (30 人～60 人)	集会施設	ダンスや会議など様々な用途で利用可能なフローリングの部屋
第二集会室	30～50 平方メートル (25 人～35 人)	集会施設	仕切りを外して第一集会室と一体で利用可能なフローリングの部屋
第一娯楽室	20～40 畳 (舞台付の和室)	高齢者施設	茶道や会合などで利用可能な和室
第二娯楽室	8 畳の和室が 2 部屋 (水屋付)	高齢者施設	高齢者のために開放している和室 団体での利用も可能
遊戯室	50～95 平方メートル (卓球台、幼児コーナー)	児童施設	子どもが卓球などをして遊ぶことができる部屋
読書室	20～30 平方メートル	児童施設	子どもが読書を楽しめるように開放している部屋
調理室	10～30 平方メートル	共用施設	湯を沸かす、食品を温めるなど短時間の簡単な調理でのみ利用可能な部屋
小会議室	12～16 平方メートル	集会施設	少人数での会合などに適した部屋

- ・使用料は原則有料だが、地域・福祉活動、趣味・文化活動などの目的で使用する場合は免除される。
- ・平成 30 年度の地域センターの利用状況は以下のとおり。

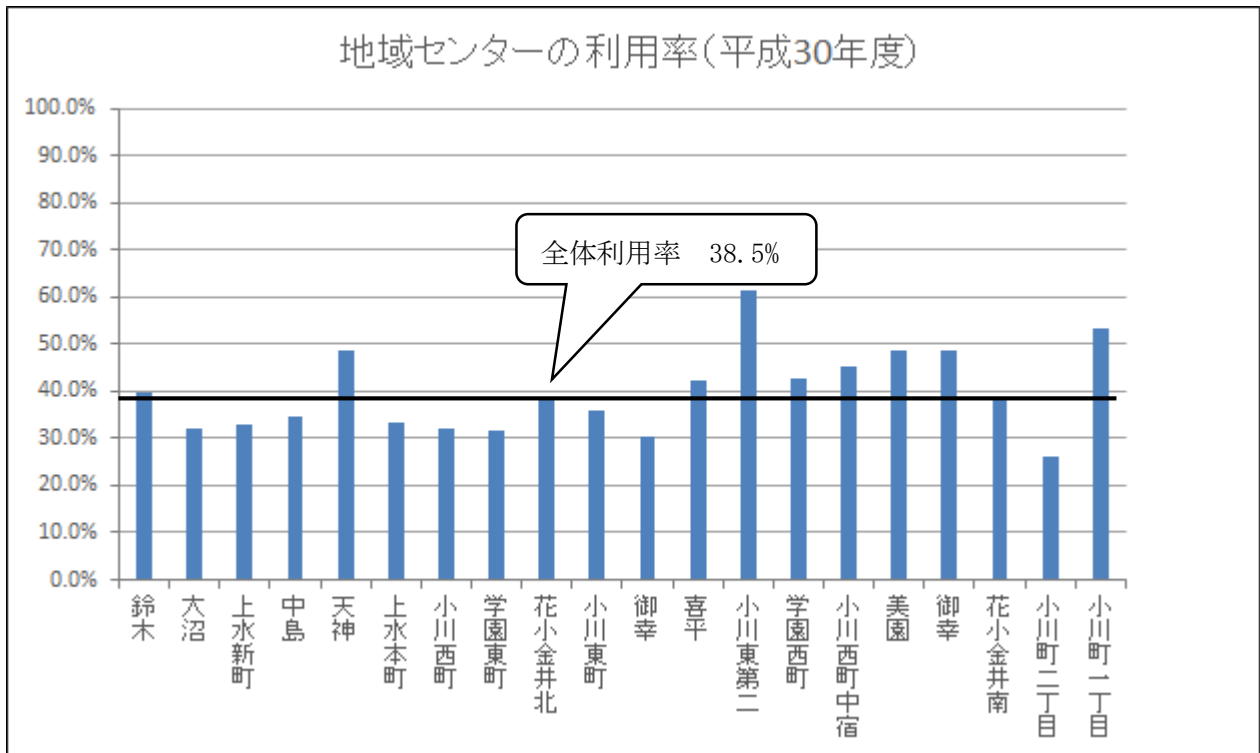


図3-1. 地域センターの利用率 (平成30年度)

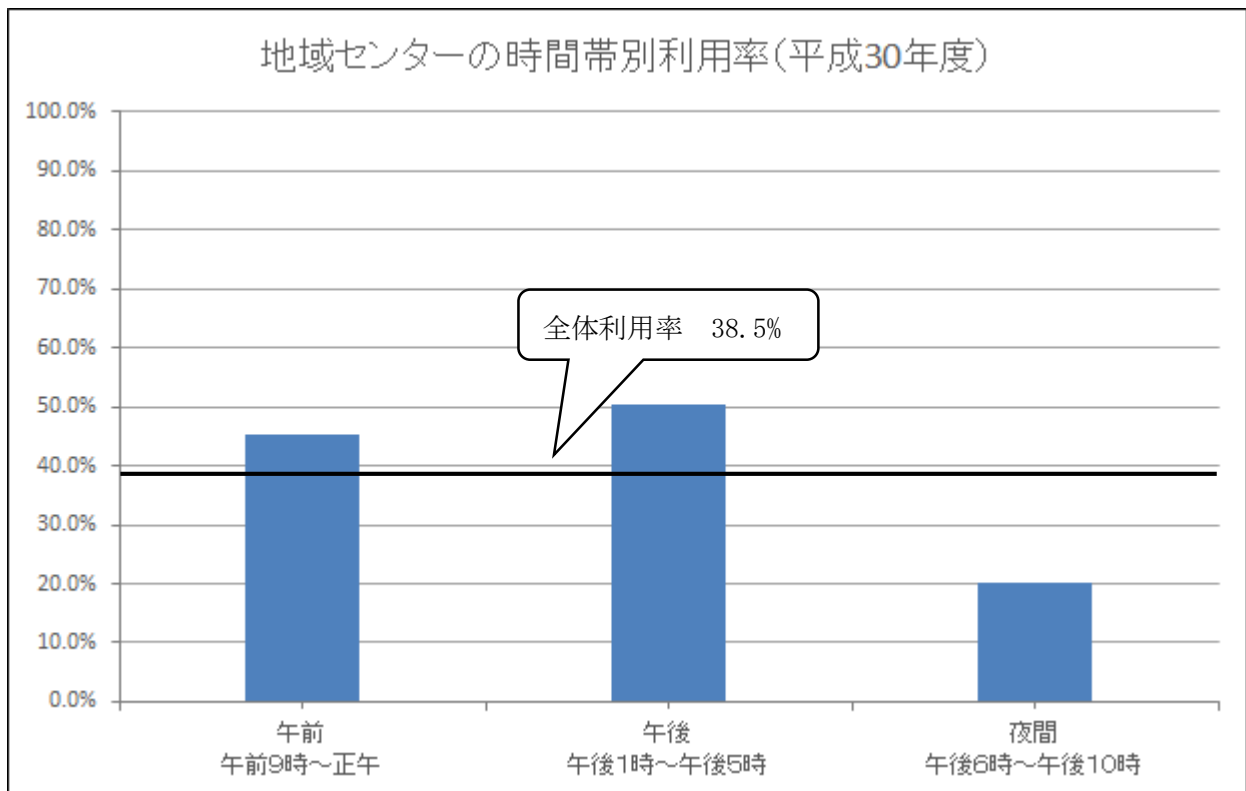


図3-2. 地域センターの時間帯別利用率 (平成30年度)

表3-4. 「地域センター維持管理事業」の概要（平成29年度決算事務事業評価票を加工）

事業名		地域センター維持管理事業										
担当課		市民協働・男女参画推進課										
事業概要 (平成29年度決算)	事業開始年度		昭和58年度		実施の形態		直営					
	実施の根拠		市条例		主体の多様性		市のみ実施					
	目的		地域センターの安全性・快適性を確保し、市民相互の交流及び市民福祉の向上を図るための場を提供する。									
	対象		地域センター			対象数		19館				
	平成29年度の事業内容		定期メンテナンス、修繕及び備品の購入などの維持管理を行い、698,451人の利用があった。									
	財務内容	年度		H27 決算		H28 決算		H29 決算		H30 予算 ※事業 費のみ	R01 予算 ※事業 費のみ	
		総コスト(千円)		255,603		275,455		292,345		-	-	
		経費	事業費		239,039		258,622		275,263		267,239	235,605
			人件費		16,564		16,833		17,082		-	-
		財源	国都支出金		3,000		18,200		1,400		2,500	4,239
その他			2,053		2,207		40,298		33,645	2,627		
一般財源			250,550		255,049		250,647		231,094	228,739		
職員・再任用(人)		2.28 0.00		2.28 0.00		2.28 0.00		-	-			
活動指標	年度		H27		H28		H29		H30	R01		
	開館日数 (日)	目標値		335		335		335		-	-	
		実績値		335		335		335		-	-	
備考		<p>■利用者数の推移</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H27: 688,595人、H28: 707,602人、H29: 698,451人、H30: 685,913人 <p>■施設運営・管理方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直営(嘱託職員) 										

②地域センターの運営上の課題等

- ・地域センターの利用率は、施設平均で4割程度となっており、地域活動の拠点として、施設のさらなる有効活用が望まれる。
- ・人口減少・少子高齢化社会、価値観・生活スタイルの多様化、厳しい財政状況等に対応した、効率的且つ地域ニーズに沿った施設運営が望まれる。

(2) ふれあい下水道館

①ふれあい下水道館の概要について

- ・小平市の公共下水道は、昭和 45 年度に着手し、平成 2 年度に全国で 13 番目の早さで全市污水整備事業を完成させた。これを機に、市の下水道の広報施設として、平成 7 年度に「小平市ふれあい下水道館」を建設した。
- ・本施設は、下水道の役割や仕組、歴史などについて映像システムやパネルで紹介しており、特に地下 5 階のふれあい体験室では、日本で唯一、地下 25m の実際に使われている内径 4.5m の下水道管の中に自由に入り、下水の色やにおいなどを体験することができる。
- ・地上 2 階、地下 5 階。
- ・開館時間は午前 10 時～午後 5 時。休館日は毎週月曜日及び年末年始（12/27～12/5）。
- ・入館料は無料。
- ・来館者数は、平成 30 年度で 23,080 人/年（年平均：約 19,800 人/年、日平均：約 70 人/日）
- ・施設の主な運営は、嘱託職員で行っている（6 名の嘱託職員でシフトを組んで対応）。
- ・嘱託職員の主な業務は、施設管理、見学者対応、学習講座^{※1}、イベント・特別展示^{※2}、各種メディア対応

※1 学習講座：主に、工作教室（リサイクル品や一般家庭などにあるものを多く取り入れている）と顕微鏡で微生物や植物などを観察する内容となっている。一部、夏休みについては、外部（管路管理総合研究所）から講師（無料）を招いて楽しい下水道教室などを行っている。年 20 回程度開催。

※2 イベント・特別展示：「下水道の日」イベントの開催（年 1 回、全館を使つての下水道啓発イベント。H30 は 2,289 人来場）、市主催の各種イベントへの出展、マンホールカードの配布、マンホール蓋写真展、下水道啓発に関するパネル展等の特別展示

表3-5. 「下水道管理センター（ふれあい下水道館）運営事業」の概要（平成29年度決算事務事業評価票を加工）

事業名		下水道管理センター（ふれあい下水道館）運営事業										
担当課		下水道課										
事業概要 (平成29年度決算)	事業開始年度		平成7年度			実施の形態			直営			
	実施の根拠		市条例			主体の多様性			市のみ実施			
	目的		館内の展示物や講座内容の充実を図り、水環境及び下水道についての理解を深める。									
	対象		市民						対象数		191,064人	
	平成29年度の事業内容		イベント・展示（下水道の日イベント、マンホール写真展）を19回、学習講座（工作教室など）を18回、特別講和会を3回開催した。 平成29年度の来館者数19,815人									
	財務内容	年度		H27 決算		H28 決算		H29 決算		H30 予算 ※事業費のみ		
		総コスト（千円）		4,256		4,451		4,388		—		
		経費	事業費	1,640		1,794		1,691		1,837		
			人件費	2,615		2,658		2,697		—		
		財源	国都支出金	0		0		0		0		
その他			1,111		2,226		2,194		919			
一般財源			3,145		2,226		2,194		918			
職員・再任用（人）		0.36	0.00	0.36	0.00	0.36	0.00	—	—			
活動指標	年度		H27		H28		H29		H30			
	イベント回数（回）	目標値	35		40		40		—			
		実績値	35		40		40		—			
備考	<p>■来場者数の推移</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H27：19,664人、H28：20,775人、H29：19,815人、H30：23,080人 <p>■施設運営方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直営（嘱託職員） 											

表3-6. 「下水道管理センター（ふれあい下水道館）維持管理事業」の概要（平成29年度決算事務事業評価票を加工）

事業名		下水道管理センター（ふれあい下水道館）維持管理事業										
担当課		下水道課										
事業概要 （平成29年度決算）	事業開始年度		平成7年度		実施の形態		直営					
	実施の根拠		市条例		主体の多様性		民間でも実施					
	目的		館内の設備等を保守及び整備を行い、来館者に安全で快適な学習環境を提供する。									
	対象		施設及び設備				対象数		1館			
	平成29年度の事業内容		施設・設備の保守・点検、修繕等を行った。 空調改修工事を実施し、それに伴い11日間閉館した。									
	財務内容	年度		H27 決算		H28 決算		H29 決算		H30 予算 ※事業費のみ		
		総コスト（千円）		59,277		45,119		142,883		—		
		経費	事業費		57,025		42,831		140,561		36,170	
			人件費		2,252		2,289		2,323		—	
		財源	国都支出金		0		0		835		836	
その他			31,103		22,606		123,453		17,690			
一般財源			28,174		22,513		18,596		17,644			
職員・再任用（人）		0.31 0.00		0.31 0.00		0.31 0.00		— —				
活動指標	年度		H27		H28		H29		H30			
	開館日数 （日）	目標値		295		304		293		—		
		実績値		295		304		293		—		
備考	<p>■土地の売買について</p> <ul style="list-style-type: none"> これまで土地所有者と土地賃貸借契約を結び、土地を借用する形で建設、運営を行ってきた。（借地期間：平成2年4月1日から平成32年3月31日まで30年間） 平成30年11月に、土地所有者より土地を売却する旨が確認されたことから、令和元年7月に市が土地の買収を行った。 											

②ふれあい下水道館の運営上の課題等

- ・設備の老朽化・損傷が進んでおり、様々な設備についての修繕が必要である。平成29年度には空調の改修工事を実施した。
- ・館内展示や学習講座、イベント等の工夫により集客を図りながら、下水道や環境に対する市民の意識向上に努めていく必要がある。