令和５年度第３回津山市ファシリティマネジメント委員会　議事概要

日　時　：	令和５年10月13日（金） 午後３時00分～午後５時00分	場　所　：	津山市役所2階　第1委員会室
出席者			
【委　員】	藏田委員、小山委員、畑委員、森藤委員、歌房委員、小笠原委員、有宗委員、 中尾委員		
【津山市】	総務部長、財産活用課長、係長、主任ほか		
【傍聴人】 【欠席者】	２名 甲元委員、長瀧委員		

１．開会

出席者の確認、委員10名に対して８名の参加で、委員会の成立を宣言。

２．総務部長あいさつ

総務部長あいさつ。

３．委員長あいさつ

委員長あいさつ。

４．協議事項

（1）公共施設再編について

i）第2回 FM 委員会意見集約報告について(事務局より説明)

委員長　：	ありがとうございました。第2回の意見を再編前・再編時・再編後の3段階に分けて整理しなおしていただいた。ただいまの説明を受けまして、ご意見・ご感想や言い足りなかった事などを委員の皆様からお願いしたいと思います。
委　員　：	気になるところは、再編の前段階の部分をいかにつくっていくかということ。 キーワードに1つ加えたいと思うのが、ルールのところで再編前提ではあるが、「思いきって壊す」という選択をする場面もあると思う。
委　員　：	複合化・再編というところに重点が置かれすぎているようにも感じる。おそらく複合化も再編もされない施設のほうが多いのではないか。つまり、そのまま使い続ける施設をどう長寿命化していくのか、という部分が少し薄いと思う。本庁舎にしても他の施設にしても、このまま使い続ける施設の方が多いと思うので、それをどう長寿命化・予防保全をして使っていくのか、というところを加えていくほうがよい。
委　員　：	再編・保全が必要になってくるとは思うが、思い切った削減も取り入れていくべき。
委　員　：	人口が12年連続で減少していく中で、今後増えることは考えにくい。できるだけ早い段階で思い切って舵をきっていくことで、無駄が少なくなる。 加茂、勝北などのように似たようなエリアはABCのブロック分けをするなどして同時進行で進めていくべき。再編後に跡地の売却、となっているが、これだと遅いと思う。再編前から考えていく必要がある。前回、東出雲の事例でもあったが、駅近くなど利用価値があるような土地でないと収益性などは難しいと思う。いずれにしても早い決断がなければ、どんどん無駄が増えると思う。

委　員　：	阿波地域では実際に公共施設が無くなっているというが、ここを一つの前例として考えていくということもできる。関連があるかどうかわからないが、近々津山市立小中学校の体制整備に関する基本方針の説明会があるという話を聞いたことがある。学校に関していえば少し前に進んでいるのかな、と思った。
委　員　：	集約化で言えば、津山の中では阿波地域が最先端。残っている公共施設のほうが少ないくらい。では誰のために集約化を行うのか。これから車を運転することができる人も減っていく。どこを見て集約化をやっていくのか。減ってしまうことを前提にやっていくのはしんどいと思う。東京のように、より魅力的にして人を集めることも考えていくべき。無くなっていくから、集約していくのではなく、人口が減ったけど人を増やしていくような考えも大事だと思う。田舎で起こっていることが、これから都市部でも起こっていく。そういった意味でも、阿波地域は良い前例だと思う。ワクワクすること足していってほしい。若者が残りたい、使いたい、と思える施設を考えて行く前に、そもそも若者が街に残っていないとこれらも考えられない。津山をもっと魅力的な街にするためにこういうことを考えている、という視点でも再編や集約のことを考えていって欲しい。
委　長：	公共施設の再編時に重要な築年数、稼働率、使用状況などというものは、過去に実施した幼稚園・保育園の統廃合の際にも同じことが考えられ、一定の基準が設けられてきたと思う。一定の基準に則って再編を進める、と説明されたときに、住民を納得させるだけの説明ができないと、再編は進まないと思う。これまで蓄積されてきた基準の上書きを行うのか、そうでないのか、この文章ではわかりにくい。また、コストの問題が書いてあるが、公共施設はコストを考え利益をあげるものではない。公共施設全てで民間施設のように収益を出すことは難しい。公共施設のランニングコストはつまり人の問題であると思う。今後は小学校などが再編の対象になっていくと考えられるが、空いた小学校を利用した複合化施設を検討していくことも必要。こういったことを考えると、少し時間がかかるテーマだと思う。
委　員　：	先ほどの自分の意見に補足をすると、人口が 12 年連続で減少していく中で、理想は公共施設の再編で利便性が向上し、魅力的になって人口が増えていくことだが、現実はなかなか難しいと思う。公共施設の再編と、魅力的なまちづくりというのは切り離して考えないといけないと私は思う。公共施設に費用をかけていくには財源の限界がある。少しドライな言い方をすると、理想はもちろん大切であるが、まちづくりの課題と施設の問題は分けて考えたほうがやりやすいと思う。地域の小学校などの思い出の場所で、守れるものはもちろん守りたいという気持ちはわかるが、どこかで決断しないとずるずるといってしまう。再編などによって新しくできた場所はゼロから地域の人に愛してもらえる、と考えなおし、あまり決断を長引かせるのはよくないと思う。
委　員　：	公共施設の再編で一番大事なことは「アクセス」であると考える。車社会である津山で再編を考えた場合に、どうしても主要な道の周辺に集めるしかないと考えている。高齢化が進む中でも「道」ということを考えていかなければならない。
委　員　：	過去の委員会ではポイントを絞ったテーマであったが、今回の委員会テーマは幅広いということで、ある程度ポイントを絞って議論する必要があると思う。時間の限られた中で的

	を絞って議論していくべき。
委員長 ：	再編後にデータでフィードバックしていくことが重要。加茂支所の複合化の例は非常に説得力があり、大きなエビデンスになる。再編後やりっぱなしせずモニタリングし、データを集めることで次の再編に向けてのポイントになる。これらのことを付け加えるべき。これまでの意見を整理すると、再編の前には活性型行革を踏まえた明確なビジョンが必要であることを書き加える。再編を計画する場合は、跡地利用だけではなく、思い切った削減を行うということも追記する。地域ごとに仕分け、同時進行に行っていくということの追記。これまでの津山市は、明確な基準や一定の考えに則ってやってきており、場当たり的に再編をやってきたわけではないと思う。一方で明示的な基準を定めてきているわけではないというところだと思う。やってきたことに対して明確な基準、考えをルール化して示して説明していくことも一つ意義があることのように感じた。住民に対する説明、コミュニケーション、情報提供ということも重要。交通の件、アクセスに配慮する点も追記していく。
ii)答申書に記載すべきキーワードについて(事務局からの説明)	
委員長 ：	答申書としてまとめ、必要なご意見を集約していく中で、抜け落ちがないか意見をいただければと思う。
委 員 ：	１点、扱いが難しいと感じたのが、「実施しやすい施設」という言葉。何をもって実施しやすい施設なのか。優先順位をつけて取り組んでいかなければならないことは明らかであるが、「手堅く初めていけるところ」という意味なのか、築年数などから「緊急性が高いところ」なのかふわっとしていてわかりにくい。優先順位をつける、というキーワードとしたほうが良いように思う。また、建築の面から法令に絡んだような言葉もあってもいいのかなと思った。
委 員 ：	公共施設の FM としてタブーなのかもしれませんが、光熱費、修繕費、委託料といろいろとあるが、圧倒的に大きいのは人件費だと思う。水光熱費や委託料なんかと比べると、市の職員の人件費が一番大きなウエイトを担っているということは、ここに書かないにしても認識としては持っておいて欲しいと思う。
委 員 ：	優先順位が明確にならないと FM が漠然としてしまう。FM 委員として１年目であるが、今回の委員会テーマが大きすぎてふわっとしすぎている。
委 員 ：	津山市としてのビジョンの明確化、といことでスタート地点がしっかりと定まっていないと、議論しにくいのかなと考える。 実施しやすい施設から手をつけるのか、課題があってしなければならない施設からしていくのか、優先順位付けを最初に行うべき。
委 員 ：	「実施しやすい施設」とあるが、住民の反対がないところが実施しやすい施設なのか、そこから手を付けていくのか、というような印象を受けるので言葉として変えた方がよいのではないか。副委員長がおっしゃられた、ランニングコストを一番にもっていくと、住民として反発が大きいと思う。利便性という言葉を念頭にもってくるほうが住民として反発を買わないのではないか。

委　員　：	「スピード感」とあるが、難しい言葉だと思う。公共施設は本当に使いにくい施設。再編なども行政に丸投げでやっていくのは難しい。官民連携で力を合わせて動かないといけない。地元のやる気がないと公共施設の再編はできない。市役所は営利が難しく、数年経って補助金が切れたら終わり、というようなことになりかねない。ビジネス的な要素がはいってこないとスピード感もでないし、数年の補助金で考えるのではなく、長期的な目線が必要。補助金なしでもやっていけるだけのスキームを考えるべきである。施設を売れば済む問題かもしれないが、施設を再編すると地元の反発も大きい。地域にとって思い入れがあるのが公共施設なので、再編などでこれまでと異なった使い方をしていくには、地元にとって良いものになる、といったことを説明していかなければいけない。
委　員　：	「ルール」という言葉を使うのではなく、地域優位性、有効性など、地域の人たちが納得するようなものへ置き換えたほうがよい。跡地活用をスピード感を持って行う必要はないと思っている。建物としてはもう存在せず、税金も維持費もコストがかからないのではないか。全体を把握しながら、後から後から、ということのないように進めていってほしい。
委員長：	官民連携、インセンティブという言葉を入れていくべきではないか。地場の企業の活性化。雇用・定住人口など、企業や個人に対してのインセンティブが図られないと施設の再編は進んでいかない。市民行政が互いに Win-Win であるということをビジョンの中に入れるべきだと思う。行政にとってメリットがあるというだけではなく、地域の人たちにとっても、そこに参入する企業などにとっても良いということを謳い、両手で進めて行く。再編と利用計画は同時に行うべきである。全国的にも珍しい津山市のFM基金の仕組みを使って、跡地活用を先に進めていき、それを運用してインセンティブを加えていく。公共施設を減らして頑張ったことによって生まれた財源がその地域、付近の施設に再投資として使われていくということで、市民にとってわかりやすい説明にもなっていくのではないか。お金の回し方などを具体的に表記することで、行政の都合だけで、やっていくのではないということも見えてくるのではないか。優先順位については、緊急度・危険度、利用度・収支など的確に表現としてまとめていくべき。また、官民連携それぞれにメリットがあるように作っていく必要がある。
事務局：	今回のFM委員会はテーマが大きく、今まで FM をやってきたが、全体論のような話となっており事務局としても着地点が難しいテーマであると感じている。一人の委員が言われたが、事務局としても人件費がキーポイントであることは認識している。これまでの FM の中であまり触れてこなかった、人件費に関わっていかなければならない。これまでのFMはどちらかというとハードの面を見てきたが、いろんな意味での「活動」を含めていくと、働き方、効率化、デジタル化など、今までのように市役所へ住民に来てもらって対応する、ということも置き換えていかなければならないし、置き換わってくると考えている。そういったことをやっていけば、人件費も抜本的に変わっていくと思う。デジタル、AI、スマートシティなどトレンドの言葉がいろいろとあるが、こういった面も盛り込んでいかなければならないと感じた。また、FMの話をするとどうしても「やめる」「子どもが減ったから再編」など、根暗な印象になってしまう。「減っていくから再編していく」ということだけだと難しく、市民、利用者、事業者などみんなにとってメリットのあることでないとFMは進んでいかない。「ワクワク」というキーワードも大切で、街全体が明るくなっていくようなFMが理想であ

	ると考えている。
委員長:	内閣府のアクションプランでもローカルPFIという「キーワード」が書かれており、地域の経済や社会に多くのメリットをもたらす取り組みということで、これまでコスト偏重だった行政の行革・FM・PPPの観点をより広く捉えて、Well-beingを実現していくPPP・PFIを進めていくということも打ち出されている。これを踏まえたインセンティブ、多様なメリットなどを取り入れてビジョン、優先順位を作っていくということも考えられる。
委　員:	先ほど副委員長からあった「ルール」という言葉に関して、「ルール」とは”道筋”の「ルール」のことで、”仕組み”の話ではないかと考えている。社会情勢が変わっていく中で複合化の選択肢を選んだ場合、空いた建物はどうするのか、というフローに従って残す-壊すということを選択しなければならない。残す場合、コスト削減して残していくのか、指定管理者制度を利用して新しいソフトを入れて運用していくということなのか。壊すとなった場合は、住民にとってセンチメンタルな話をケアしていくことも大事、ということなども考えられる。今回の「ルール」というのは、このように、あるケースでこういうことを進めるとこういったことに気をつけないといけない、といったような、”仕組み”のことだと思っていて、今後長期的な目で話を進めていかなければならない中で、津山市としての FM の考え方、施設の活かし方など、こういう基準に則っていきましょう、というほうの「ルール」だと思う。こう考えたといきに、「ルール」という言葉は、再編時にやることではなく、再編前にやるべきことであると思う。
委　員:	委員長の発言に目からうろこ。後ろから考えるというのは新たな視点で、先ほどの「ワクワク」にも繋がってくる。こんなことをすればいろんなことができて「ワクワク」ができて地元の人たちにとっても良くなる、というように悪いことばかりではなく、プラスから攻めていくという視点も大事だと思った。
委　員:	逆算するということはビジネスにおいてはとても大切なこと。例えばお店だとオープンから考えて、それをするためにはどうするか、ということを考えていくのか逆算して段階を踏んでいくということが基本。それを考えるのが「ワクワク」するもの。
委員長:	ビジョンの中には津山市の FM としてのビジョンと、施設の再編やありかたを考えていくその地域の未来ビジョンが含まれていて、それを一緒に作り上げていくというのが、今のまちづくりには重要。個別に行政がやること、民間がやることバラバラではあるが、20 年後 30 年後のビジョンを共有し、全体としてのメリット、数字として逆算して追い込んでいくとまた違った未来が見えてくる。検討事項に基づくフローチャートやマニュアルなど、答申書に含まずとも表現の仕方を工夫し、付属資料としてつくることも考えられる。
委　員:	ビジョンを明確にとあるが、そもそも市長の公約の中で公共施設の再編は明確化されていないように思う。ビジョンが明確になってないのにスピード感という言葉が適切なのか。津山の地域性からスピード感という言葉が少し気になる。
事務局:	今回議論をシンプルにするために、時間軸を公共施設の再編「前」「中」「後」と分けたが、最終的にはこれらがつながっていくという答申書にしていただけたら、と考えている。

iii)答申書の構成について(事務局説明)	
委員長 ：	構成・項目全体に関してご意見はあるか。
委 員 ：	今までの振り返りが文章化されれば問題ないと考える。
委 員 ：	一つの大きなテーマとして、ランニングコストと住民サービスが相反するものであるので、住民サービスを落とさず、いかにランニングコストを下げていくいくかということがあると思う。
委 員 ：	今日話した答申書がどう活字として次回提案されるか楽しみ。
委 員 ：	答申書をもとに判断し実行していくことになると思うので、「選択と集中」でできた施設が利便性の向上したものになれば最高の形であると思う。一市民として協力していきたい。
委 員 ：	公共施設が 600 あると聞いているが、ここでいう公共施設が何を指すのかよくわからない。公民館？学校？大きなところから小さなところまであると思うので、明確にすべきではないか。
委 員 ：	ここで言うスピード感は、行政からのスピード感ということ。市役所が Yes-No の返事もせずに何もしないというのは、一番つらい。行政との根比べで負けることがほとんど。移住者、事業者は生活をかけてやってきている。来年、再来年ですよ、ということではなく行政側がスピード感をもってやっていってほしい。
委 員 ：	第 1 回の委員会時にあった、津山市の公共施設の抱える現状と今後の方針を見返し、これらが答申書の中でどう反映されるのか改めて考えた。これだけの取り組みをやっていく中で、今回の答申書はこの 1～5 の内容で良いのか、もう少し時間をかけて見直すべきではあるとも思う。しかしながら、時間も限られているので、委員のみなさまも資料としてもう一度目を通して考えてみられるとよいと思う。
委員長 ：	答申書の内容について、意見は全て出たと感じている。あとは構成・表現・順番や組み合わせなど整理をしてまとめていきたい。
9. 津山市ファシリティマネジメント委員会開催日時について 第 4 回　令和 5 年 11 月 24 日（金）　午後3時00分　から	
10. 閉会	