

アセットマネジメント推進に向けた分野横断・一体的な体制整備に関する一考察

八千代エンジニアリング株式会社 正会員 ○山本 浩貴，正会員 野田 一弘，非会員 渡辺 憲吾
同上

正会員 野田 一弘，非会員 渡辺 憲吾
非会員 古賀 淳 ，正会員 尾崎 友紀

1. 目的

公共施設等の管理者は、PDCA サイクルの継続的運用によるアセットマネジメントの取り組み推進が求められているが、マネジメントの4要素「ヒト・モノ・カネ・情報」の観点等から、管理者によっても様々な課題を抱えており、PDCAを回す仕組み(=アセットマネジメントシステム)の実装は必ずしも容易ではない。

静岡県富士市では、土木学会技術推進機構アセットマネジメントシステム実装のための実践研究委員会による支援のもと、モデル事業として、富士市が管理する土木系インフラ(道路、橋梁、河川、公園)を対象に、継続的かつ段階的な改善の取り組みを推進していくための体制整備となる、関係課が一体となって取り組む体制の確立を目的とした取り組みが行われた。

本稿は、筆者が土木学会からの受託によって行った当該モデル事業の支援を通じて、富士市の組織的な改善のアプローチに見た、職員の意識改革含む意義や留意点について、筆者の考察を交えて述べるものである。

2. 課題

富士市では、平成27年4月に、公共施設等総合管理計画に相当する「富士市公共施設マネジメント基本方針」を策定したが、当初、土木系インフラについては、公共建築物(ハコモノ)と比較して全庁的な危機感・問題意識が低く、関係課で一体となって取り組んでいく意識や体制も整っていなかった。また、次に一部例示するような、個別具体的な課題も散見された。

「ヒト」の観点:

- 人員・時間の不足と意欲への影響
: 取り組みに対しては現状維持に思考が帰着しがち
- 庁内の横の連携不足
: 関係課間の情報共有不足(「情報」の観点)を含む

「カネ」の観点:

- 予算制約ほか、計画未策定の事業課では住民要望対応優先で予算を管理者本意のかたちで使えない
- 財政課は計画のないものに予算を付けづらい等

これらの課題は、改善に係る検討に一つ一つ向き合いながら、着実に対応していけることが望ましいが、そ

のような継続的な取り組みを支える体制の整備が不可欠であること、また、単独の課の中で問題に向き合う場合、担当者の意識や課の行動管理に依存する面もあること、さらに、人事異動等が、取り組みをその意識とともに如何に引き継ぐか、といった継続性の観点で現実的に大きな課題となる。

3. 課題の解決に向けた方策(取り組みの概要)

アセットマネジメント推進に係る体制整備の方策として、関係課が一体となって取り組む意識・体制の確立を目指し、①関係課から成る分野横断的な会議体の組織、②関係課が共通して向き合える取り組みテーマの設定と実践に係る方針を共有する文書化、等を行った。

前者について、富士市においては、平成29年8月、まずは今後の取り組みの方向性を明確化するロードマップの策定を目的に、財政課を交えた関係課から成る分野横断的な組織としての委員会を設置した(図-1)。財政課も委員となることで、土木系インフラに係る現状と課題の実態が共有され、一方で財政側が発信、又は求める視点を事業各課が直接把握する環境にもなった。

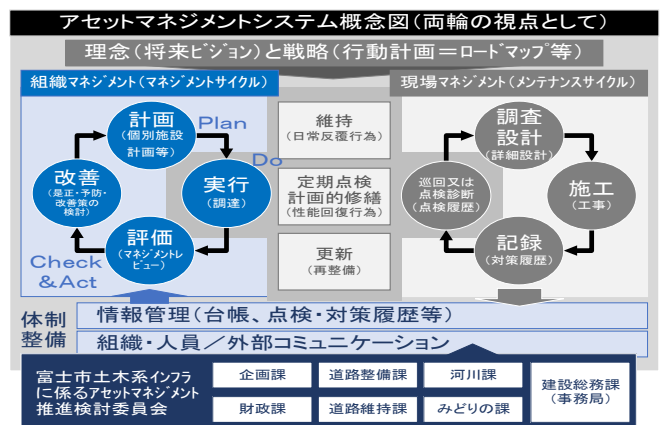


図-1 アセットマネジメントシステムにおける体制整備

後者について、委員会での議論により、現状と課題や改善目的を明確化(共有)した上で、まず取り組むべきこと・始めてみたいこととして、関係課に共通する課題であった情報管理の改善方策を検討テーマとして掲げた。具体的には、関係課が共有可能な全庁型GISの活用方針を検討し、維持管理上の用途を関係課間で共有、

又は理解を深めつつ、その活用意識を高めながら、整理された内容をガイドライン案として文書化した。

なお、本委員会の設置要領を改正し、今後の目的や所掌事務等として、ロードマップの進捗管理や関係課間の情報共有、全庁型 GIS の活用に係る議論等を明文化することで、平成 31 年度以降も委員会による体制を継続していくこととしている。

4. 考察

関係課から成る委員会での議論など、実際に今回の取り組み事例から、このように組織的に取り組むことは、(ア) 関係課がお互いに意識し合う環境となること、(イ) 関係課が取り組みと一緒に向き合う環境となること等により、意識の変化を促す、あるいは取り組みの継続性や行動管理、その他情報共有による横の連携の発現の観点から、有効な手段であると考え(図-2)。

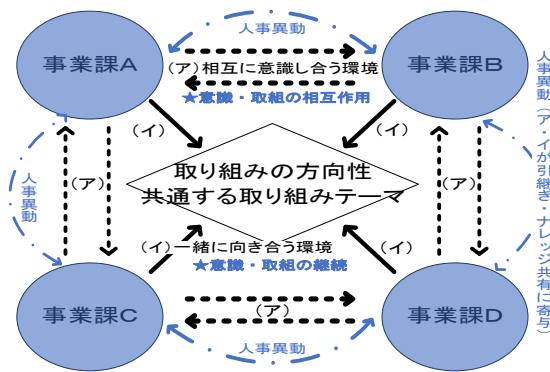


図-2 関係課一体的な取り組み意識・体制の効果

例えば、今回の取り組みを支援する中で、「あの課がそのような取り組みを考えているのであれば、自分たちの課も検討してみよう」といった声が聞こえてくることもあった。あるいは、関係各課の業務の性質等による見方の相違から、取り組みについて否定的な意見が挙がっても、一方で肯定的な意見も挙がることで、その取り組みが安易に棄却されず、理解の深度化による考え方の変化や気づきに作用する面も浮かべた。

また、関係課共通ツール(テーマ)と捉えた全庁型 GIS 活用方針の議論により、引継ぎの支援やナレッジの共有といった横の連携のほか、データが蓄積されれば将来的に、関係課間の業務連携(例:包括的な業務発注等)の検討に資することが期待できる、といった意見も挙がり、分野縦割りとは異なる、本来あるべき全体最適化の取り組み認識の芽生えや共有なども見られた。

さらに、課の取り組み状況に差があることは、先行する課が持つ、課題や対応策等の知見、例えば実際に、道路整備課における橋梁の長寿命化修繕に係る事業では、

交付金の申請方法を見直したことで財源が確保されやすくなった、みどりの課における公園施設の長寿命化に係る事業では、全ての施設ではなく遊具から優先して取り組む方針としたことで庁内の予算が確保された、などを他の課が今後の取り組みの参考にできる。

一方で、今後の留意点としては、一体的な取り組み体制を定着させるための今後の取り組みの向き合い方について、富士市においては、短・中期的には、ロードマップに基づく各課の取り組み状況(成功・失敗例含む)等の継続的な情報共有から始めることで、関係課の一体的な取り組み意識・体制を一層醸成・定着化し、中・長期的には、それまでに得られた知見・データ等を踏まえて分野間の事業調整等を試みるといった、段階的な取り組みとして捉えることが適切と考える。

また、複数の関係課から成る会議体の運営には、事務局となる建設総務課が今後も旗振り役となりつつも、各課が持ち回りで情報発信を行うような、各課主体となる会議形式の工夫等、また、外部の有識者(学識経験者、又はコンサルタント等)を交えることも、一定の強制力の作用や客観的・専門技術的な見解の享受の観点で有効な面もあると考える。

5. まとめ

アセットマネジメントの理想的な姿は、一足飛びに実現できるものではない。PDCA を回す仕組みを構築しながら、実際に“PDCA を回していくことで段階的な改善に取り組むこと”こそが、アセットマネジメントそのものであると考える。PDCA を回す仕組みづくりにおける体制整備の観点では、筆者の知る限り、一般にも土木系インフラにおいては、各事業課の行動に委ねられていることが多い。現在、各地方公共団体は、公共施設等総合管理計画の不断の見直しも求められており、まさに、関係課が一体的な意識のもと取り組む必要がある。

本稿で示した富士市の委員会による取り組み事例とその意義や留意点が、PDCA を支える体制整備や意識改革といった観点で、同様の課題を抱える地方公共団体の参考となることを期待する。

謝辞: 本稿は、富士市におけるモデル事業の支援を経て執筆したものであり、富士市の関係者、並びに土木学会の当該実践委員会の皆様方に深謝申し上げます。

参考文献: アセットマネジメントシステム実装のための実践研究委員会 平成 30 年度成果報告書 平成 31 年 3 月 公益社団法人土木学会技術推進機構