

平成24年度 PFI／PPP調査研究会 報告書

～公共施設マネジメントのあり方に関する調査研究～

平成25年3月

財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>

<目 次>

第1部 はじめに	1
1. はじめに.....	3
2. 公共施設マネジメント導入の背景.....	4
3. 地方自治体の取組状況.....	6
3-1 地方自治体の主な取組事例.....	6
3-2 地方自治体における「公共施設白書」作成状況.....	8
4. 調査研究方法.....	9
第2部 公共施設マネジメント導入の「きっかけ」づくり	13
1. 全国の公共施設の実態.....	15
1-1 地方自治体が保有する公共施設の分野別保有量の状況.....	15
1-2 公共施設等の老朽化と更新費用の見込	22
2. 公共施設更新費用試算ソフト.....	24
2-1 試算ソフトの概要と特徴	24
2-2 平成24年度試算ソフトの改訂内容.....	28
2-3 試算結果活用のイメージ	30
第3部 公共施設マネジメントの手法	33
1. 公共施設マネジメントの取組の流れ	35
1-1 先進自治体における公共施設マネジメントの取組の流れ.....	35
1-2 公共施設マネジメントの取組の流れ.....	41
2. 公共施設マネジメントを進める上での7つのポイント	43
3. 出口戦略（対応策）の考え方.....	49
第4部 公共施設マネジメントにおける出口戦略に関する調査結果	52
第5部 まとめ	76
1. 本調査におけるまとめ.....	78
2. 公共施設マネジメントを推進するための今後の課題.....	80
参考資料	84
1. PFI/PPP 調査研究会.....	86
2. 参考事例.....	88

第1部 はじめに

1. はじめに

地方自治体においては高度経済成長期の人口急増に伴って集中投資された、公共施設の老朽化が進み、施設の更新需要が高まっている。今後巨額の更新投資負担が集中して発生することが予想されるが、税収減に加えて扶助費等の増大が見込まれる中、更新・修繕費用の確保が懸念され始めている。

さらには、公共施設のあり方として、少子高齢化による人口構成の変化及びそれに伴って求められる施設機能の変化への対応、災害時の避難場所の再検討といった課題も顕在化してきている。社会環境の変化や地域特性に応じた適切な公共サービスの提供と安定した財政運営を両立させるために、保有する公共施設を総合的に把握し、財政運営と連動させながら管理・活用する仕組みである「公共施設マネジメント」を導入することが急務となっている。

こうした、いわゆる「公共施設更新問題」の全国的な認知が進む中、ここ数年間で「公共施設マネジメント」に取り組む自治体は増加してきてはいるが、実際に取組を進めている自治体は、未だ約1,700自治体あるうちの一部に留まっている状況である。

一方で、「公共施設マネジメント」の取組を進めている自治体においても、その過程において多くの課題を抱えており、今後の進捗に不安を抱えている自治体も少なくない。

自治体がPFI／PPPを導入する前提においても、「公共施設マネジメント」が不可欠であることから、導入における環境を整備することが求められている。

そこで、今年度のPFI／PPP調査研究会においては「公共施設マネジメント」の課題にテーマを絞り調査研究を行った。

具体的には、自治体が「公共施設マネジメント」を導入するにあたり必要な事項について研究するとともに、先進自治体を調査することにより「公共施設マネジメント」の取組の流れを整理した。

また、「公共施設マネジメント」の基本的な方向性として避けることができない、公共施設の総量削減やコスト削減にどのように対処すべきかという観点から、出口戦略（対応策）についても限られた範囲で検討を加えている。

なお、平成24年12月、中央自動車道の笹子トンネル内で、重さ約1トンの天井板が110メートルにわたって崩落し、走行中だった車3台が巻き込まれ、9名の人命が失われるという悲しい事故が起きた。各メディアにおいても、公共インフラを含む公共施設の老朽化問題を指摘しており、この事故を契機として国や自治体が公共施設の老朽化対策に本腰を入れ始めている。

しかしながら、この問題は単に老朽化した施設を更新するというハードの問題にとどまらず、限られた予算制約の中で自治体の公共サービスを、いかに質を低下させずに提供するかという自治体経営そのものの問題であると考えている。当研究会の成果が自治体をはじめ関係者に対して、そうした問題への理解の役に立てれば幸いである。

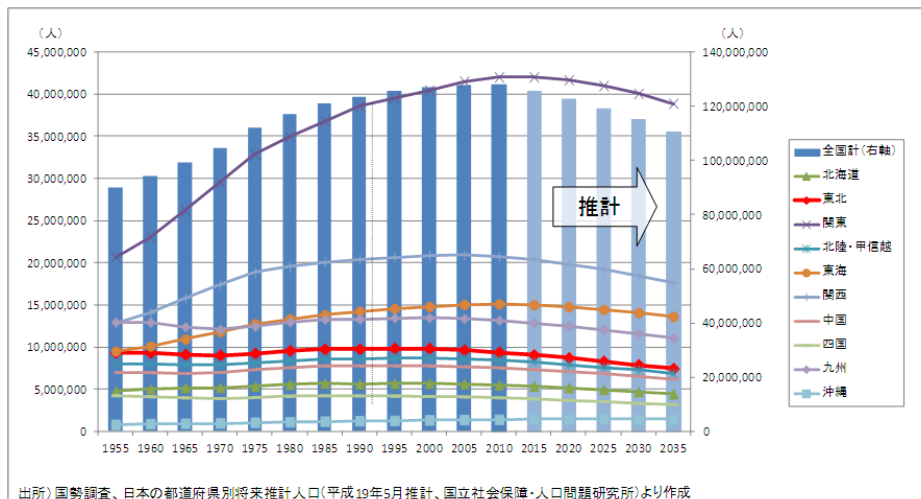
2. 公共施設マネジメント¹導入の背景

(1) 人口減少等に伴う公共施設²需要の変化

2010（平成22）年の127,176千人をピークに各地域及び全国的に人口は減少することが予測され、2035（平成47）年は110,679千人となり、ピーク時の約87%となる。最も減少が著しい地域は、四国地方であり、ピーク時の77%となる。

このような人口減少に伴い、公共施設に対する需要も縮小する可能性が高い。

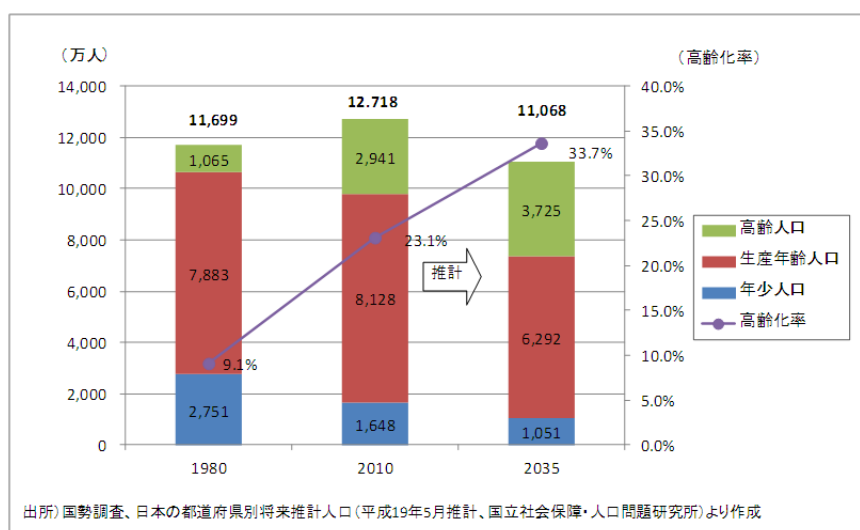
図表 地域別人口推移



(2) 住民ニーズの変化

少子化・高齢化が進み、高齢人口は2010（平成22）年には約4人に1人の割合であるが、2035（平成47）年には約3人に1人となる。このような人口構造の変化に伴い、公共施設に求められる機能も変化する可能性がある。

図表 人口（三区分）及び高齢化率の推移



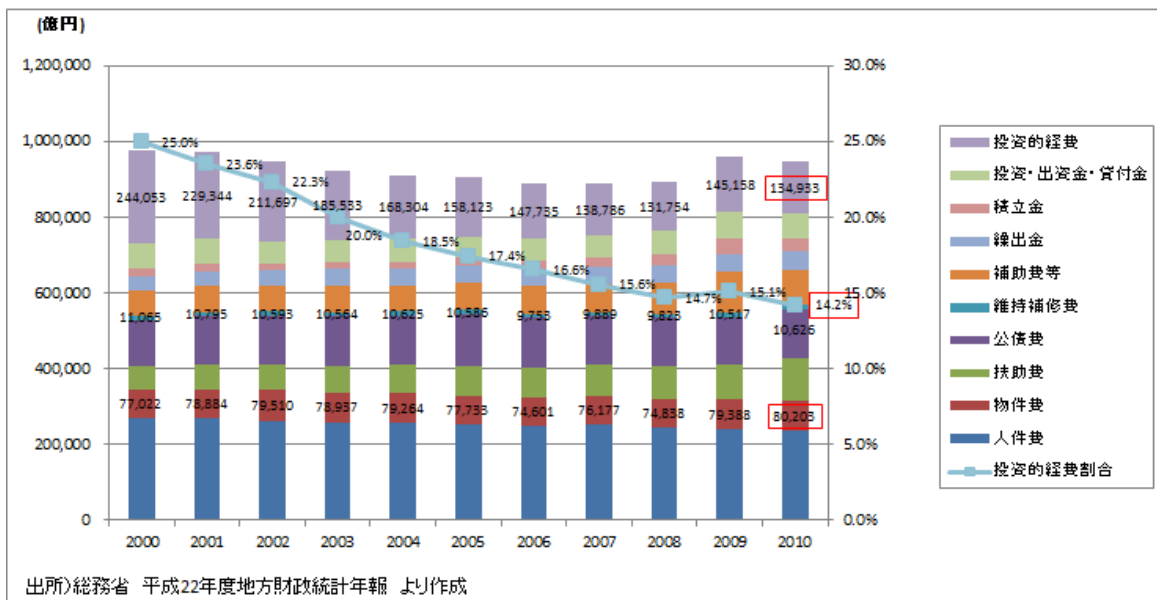
¹ 「公共施設マネジメント」とは、地方公共団体等が保有し、又は借り上げている全公共施設を、自治体経営の視点から総合的かつ統括的に企画、管理及び利活用する仕組みを指す。

² 「公共施設」とは、都市再開発法（第二条第四項）において、「道路、公園、広場その他政令で定める公共の用に供する施設」としている。

(3) 厳しい財政状況

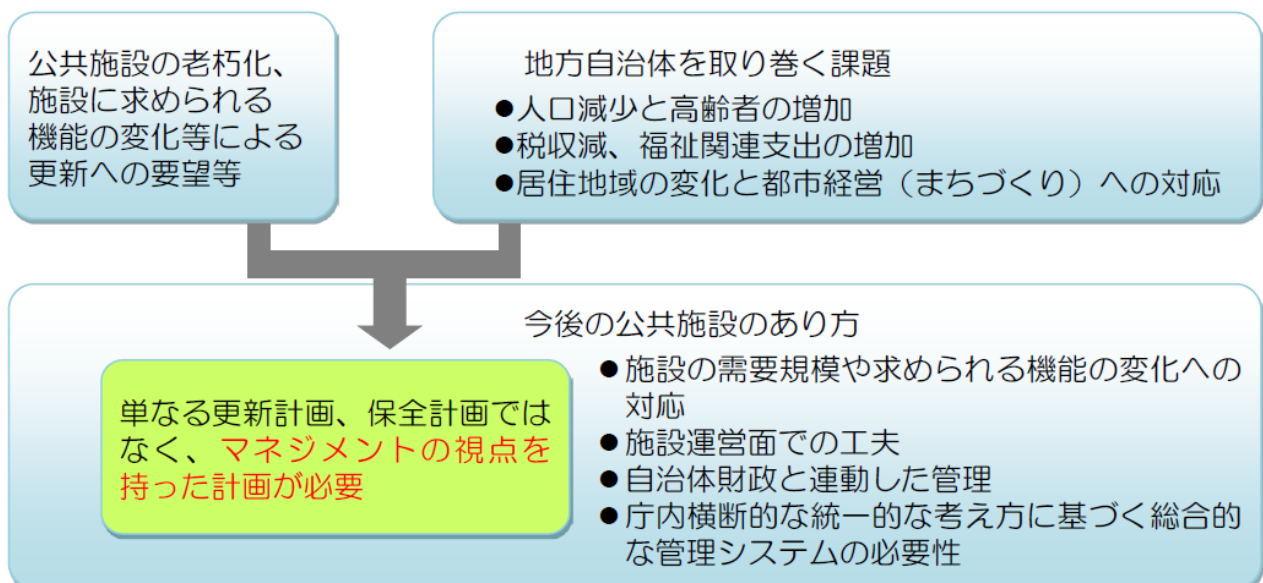
生産年齢人口の減少等に伴う税収減により、多くの自治体において歳入総額の減少が見られる中、全国自治体の歳出総額は減少傾向にあり、10年間で1割以上減少している。高齢人口の増加に伴い、扶助費³が増加傾向にあることを受けて、投資的経費は大幅な抑制を余儀なくされ、10年間で約半分の水準まで圧縮されている。

図表 全国自治体の性質別歳出の推移



(4) 公共施設マネジメントへの取組の背景

上述した公共施設マネジメントの取組の背景からわかる求められる公共施設マネジメントの視点と、そこから考えられる今後の公共施設のあり方について以下にまとめる。



³ 「扶助費」とは、社会保障制度の一環として、生活金困窮者、要援護高齢者、障がい者などの生活維持や保育所での保育活動に支出される経費。

3. 地方自治体の取組状況

前項に示す様な、人口減少や少子高齢化、厳しい財政状況を背景に、公共施設をきちんとマネジメントしていこうといった取組に着手し始めている自治体も多い。

ここでは、自治体におけるマネジメントの考え方の導入や「公共施設白書」の作成・公開の状況について紹介する。

3-1 地方自治体の主な取組事例

公共施設の整備・管理・運営・更新等にあって、アセットマネジメント、もしくはファシリティマネジメントなどのマネジメントの考え方を導入している自治体は増加している。以下に、その例を掲げる。

図表 主な取組事例の紹介

自治体名	取組名称	内容
北海道	北海道ファシリティマネジメント	平成 18 年「北海道ファシリティマネジメント導入基本方針」策定。長寿命化や維持管理コスト縮減、スペース有効活用等の取組を推進。
札幌市	市有建築物のストックマネジメント	「市有建築物のストックマネジメント推進方針」(平成 18 年)に基づき、約 450 施設の保全業務の一元化を推進。
青森県	県有施設のファシリティマネジメント	平成 18 年「青森県県有施設利活用方針」策定(保有総量縮小、効率的利用、長寿命化が柱)。「県有不動産利活用推進会議」の活用等により全庁的な利用調整、個別資産の利活用・処分等を推進。
	橋梁アセットマネジメント	ブリッジマネジメントシステムによる予算シミュレーションと事業計画の作成を行い、計画的に予算を確保。
福島県	ファシリティマネジメント	平成 20 年「福島県研究財産最適活用計画(ファシリティマネジメントプラン)」と「アクションプラン」を策定。
新潟市	アセットマネジメント	平成 21 年「人口減少社会が新潟市に与える影響とアセットマネジメント」作成。コミュニティ施設を人口・地域特性などから分析。
さいたま市	公共施設マネジメント計画	平成 23 年「公共施設マネジメント計画」を策定。平成 24 年公共施設複合化モデルケースの検討を市民ワークショップにより実施。
川崎市	資産マネジメント	平成 19 年「市有財産を有効活用するための基本方針」を策定。平成 23 年公共施設等の保有資産を中長期的、全庁的に管理・活用するための「川崎版 PRE 戦略 かわさき資産マネジメントプラン(第 1 期取組期間の実施方針)」を策定。

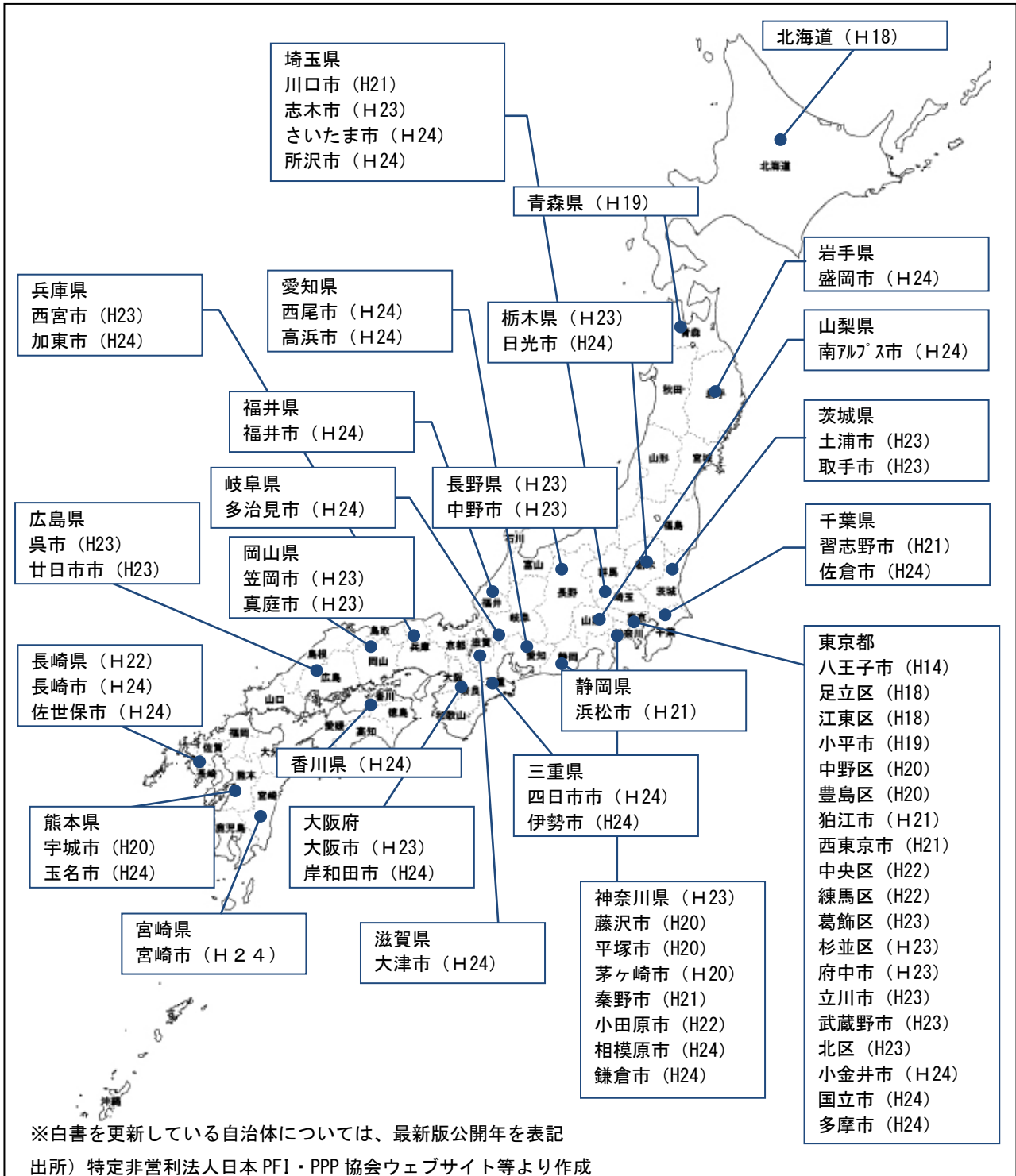
自治体名	取組名称	内容
浜松市	浜松市公共施設再配置計画	平成 21 年「浜松市資産経営推進方針」策定。公共施設のデータ一元化から、各段階の評価の後、再配置を検討。平成 21 年に 736 施設、平成 22 年に約 1,400 施設の評価を実施。
静岡県	舗装アセットマネジメント	平成 17 年点検や維持管理計画の策定等を定めた「舗装ガイドライン」策定、平成 19 年よりモデル事務所に対しマネジメントの試行を実施。
名古屋市	名古屋市アセットマネジメント	平成 21 年「名古屋市アセットマネジメント基本方針」策定。平成 24 年長期将来経費予測等に基づき、施設整備に係る「アセットマネジメント推進プラン」を策定。
三重県	ファシリティマネジメント	平成 18 年「県有財産利活用計画」策定、全庁的な保有資産の棚卸評価を実施、個別資産の利活用・処分等を推進。
京都市	公共建築の最適維持管理 (アセットマネジメント)	「アセットマネジメント会議」を定例的に開催。市有施設の中から 21 施設を抽出し、マネジメントを導入した際の事業効果の検証を実施。
大阪市	ファシリティマネジメント	関係各局からなる資産流動化プロジェクト施設チームを設置し具体的な取組を実施。
福岡市	福岡市アセットマネジメント	平成 20 年「福岡市アセットマネジメント基本方針」策定。平成 22 年基本方針に基づき、各所管部署が施設特性や進捗状況に合わせた「福岡市アセットマネジメント実行計画」を策定。

3-2 地方自治体における「公共施設白書」作成状況

近年では「公共施設白書」を作成あるいは作成を検討している自治体が見られる。特定非営利法人日本PFI・PPP協会のデータによると、平成24年度は、新たに25市区町村が「公共施設白書」を公開しており、平成24年度末時点で「公共施設白書」を作成・公開している自治体数は、全国で7都道府県、59市区町村にのぼる。未公表・作成中も含めると、更に多くの自治体が取組を開始していると考えられる。

下記にその一例を示す。

図表 「公共施設白書」を作成している自治体



4. 調査研究方法

本調査研究では、自治体における公共施設マネジメント導入の「きっかけ」づくりにあたり、まずは自治体の公共施設の整備・保有量等の分析・状況を把握するため、公共施設状況調の公表データの分析を行った。さらに、公共施設マネジメントの具体的な手法や導入後の「出口戦略」の検討に向けては、調査研究会において公共施設マネジメントに先行的に取り組む自治体（習志野市、さいたま市）による取組事例を発表した他、全国の事例情報の収集とヒアリング調査を実施した。調査研究会では、事例情報等も参考にしながら、各回のテーマについて意見交換を行い、その内容を本報告書にとりまとめた。

なお、本調査研究において「公共施設」には道路、橋りょう等のインフラ⁴を含むものとするが、第3部以降に記載する、出口戦略（対応策）に関する研究事項については、インフラを除いた公共施設を対象にしている。

（1）全国の公共施設の実態

1) 調査目的

- 全国の自治体の公共施設の整備・保有量等の分析・状況を認識することを目的として、総務省自治財政局財務調査課「公共施設状況調」を分析し、全国の公共施設の整備状況をまとめた。

2) 調査方法

- 「公共施設状況調」は平成 22 年度に最新の調査が行われているが、平成 18 年度以降は調査項目を縮減した簡易な調査により実施されているため、詳細項目について分析が可能な平成 17 年度版のデータを活用した。

（2）自治体の取組状況

1) 調査目的

- 公共施設マネジメントの具体的な手法や導入後の「出口戦略」の検討に向けて、すでにマネジメントに取り組んでいる自治体や、出口戦略の参考となるような、住民や民間企業等による公共施設活用事例などを全国的に収集し、ヒアリング調査を行った。

2) 調査方法

- 全国の事例を網羅的に調査し、詳細な調査を行う事例を抽出した上で、当該自治体の協力を得て現地調査を実施した。

3) 事例抽出方法

- 各種報告書や自治体ホームページ及び自治体からの情報提供を受け、事例の抽出を行った。

4) 調査を実施した事例

- 今回、調査を実施した事例は、次の通りである。

⁴ 「インフラ」とは、インフラストラクチャー（infra-structure）の略。公共施設のうち、都市生活を支える道路・橋りょうなどの交通施設や公園、上下水道などの施設の総称。

事例 A : 公共施設マネジメントの取組

自治体名	計画名
岩手県盛岡市	岩手県集中改革プログラム
秋田県秋田市	中長期保全計画
新潟県上越市	上越市公の施設の再配置計画
千葉県佐倉市	佐倉市FM推進基本方針
東京都小平市	小平市公共施設等の有効活用に関する方針
神奈川県秦野市	秦野市公共施設の再配置に関する方針
福井県坂井市	坂井市公共施設マネジメント白書
静岡県浜松市	浜松市資産経営推進方針
愛知県西尾市	西尾市公共施設再配置基本計画
兵庫県神戸市	FMの推進について基本的な考え方

事例 B : 公共施設を活用している個別事例

自治体名	施設名
北海道札幌市	札幌市資生館小学校 厚別南地区センター
青森県むつ市	青森県むつ市立図書館
青森県青森市	王余魚沢倶楽部(旧王余魚沢小学校)
秋田県秋田市	新屋比内町市営住宅
秋田県大館市	白神フーズ株式会社(旧山田小学校)
新潟県長岡市	図書館(11 館)、その他公共施設(運動施設 64 施設、集会・文化施設 11 施設)
新潟県南魚沼市	ヤマト運輸(株)東京支社南魚沼コールセンター(塩沢庁舎旧議場)
三重県名張市	ヤマト運輸(株)名張コンタクトセンター(旧長瀬小学校)
奈良県宇陀市	宇陀市森林組合(旧内牧小学校・内牧幼稚園)
兵庫県神戸市	北野工房のまち(旧北野小学校)
兵庫県豊岡市	みのる産業株式会社 但東工場(旧但東中学校)
兵庫県養父市	但馬醸造株式会社(旧西谷小学校)
高知県本山町	汗見川ふれあいの里 清流館(集落活動センター「汗見川」)

(3) 公共施設更新費用試算ソフトの改訂と無償提供

1) 目的

- 自治体が保有する公共施設の多くが築 30 年以上を経過しており、公共施設の維持・更新費用の増加が見込まれる中で、各自治体が将来の更新費用を把握し、公共施設等の更新のあり方に関する検討を進めることを目的として、簡便な推計と理解しやすいビジュアル化を研究し、公共施設更新費用試算ソフトを作成した。本試算ソフトは、全国の自治体の使用に供するために無償提供している。

2) 改訂事項

- 公共施設更新費用試算ソフトは、当初エクセル版マクロ付ソフトが作成されたが、エクセルに基づいたソフトでは、表計算ソフトとしての成り立ちからデータベース化に課題があるため、今般、新たにデータベース型独立アプリケーションを開発した。

3) 公表

- 改訂版の公共施設更新費用試算ソフトは、平成 24 年 12 月 14 日より「自治体 PFI 推進センター」のホームページからダウンロードすることができるよう公表している。

「自治体 PFI 推進センター」のホームページ
公共施設更新費用試算ソフトダウンロード先 URL
<http://www.pficenter.jp/pgmdownload.php>

The screenshot shows the website for the PFI Center (自治体PFI推進センター). The page is titled "公共施設等更新費用試算ソフト" (Software for Estimating the Cost of Public Facility Renovation). It includes a navigation menu with options like HOME, PFIガイド, and 研究事業. A main banner features the text "研究事業 Research enterprise". Below the banner, there is a section for "公共施設等更新費用試算ソフト" with a description: "このソフトは、総務省HPで公開されている公共施設更新費用試算ソフトを、自治体PFI/PPP調査研究会における検討結果を踏まえ改訂したものです。" (This software is a revised version of the software published on the Ministry of Internal Affairs website, based on the results of the discussion held by the Local Government PFI/PPP Research Association). It also includes a "ダウンロード手順" (Download Procedure) section with a form for user information (Name, Affiliation, Name, Phone Number) and a "ダウンロード" (Download) button.

第2部 公共施設マネジメント導入の「きっかけ」づくり

1. 全国の公共施設の実態

総務省が実施した公共施設に関する調査結果等にもとづき、全国の自治体の公共施設の整備・保有量等の分析・状況を整理する。

総務省自治財政局財務調査課の「公共施設状況調（平成 17 年度）」からは、各自治体における公共施設の用途別の保有量を把握するとともに、総務省自治財政局財務調査課によって平成 24 年 3 月に公表された「公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」から、全国の公共施設及びインフラ資産の現況と将来的に負担を要する更新費用の試算結果を整理する。

また、すでに先進的に公共施設マネジメントの取組を進めている自治体においても、データ整備が課題として掲げられているところであるが（「第 3 部 公共施設マネジメントの手法」参照）、既存調査の調査項目を確認し、公共施設マネジメントに取り組む上で必要と考えられるデータについて、主要な項目を整理する。

1-1 地方自治体が保有する公共施設の分野別保有量の状況

全国の公共施設の実態を把握するデータとして、総務省自治財政局財務調査課「公共施設状況調」に着目し、その特徴を整理し、データの分析を行うことにより、全国の公共施設の整備状況をまとめた。

「公共施設状況調」は平成 22 年度に最新の調査が行われているが、ここでは、詳細項目について調査が行われた平成 17 年度版のデータを活用した。

(1) 調査概要

- 1) 調査の目的
 - 公共施設の状況に着目した行政水準の分析・検討を行うための参考資料として活用することを目的としている。
- 2) 調査時点及び対象
 - 平成 18 年 3 月 31 日現在の都道府県、全市町村（一部事務組合、特別区を含む）を対象とした。
- 3) 公表されているデータ
 - 以下の施設種別毎に、都道府県毎あるいは類似団体別の集計データを用いた。

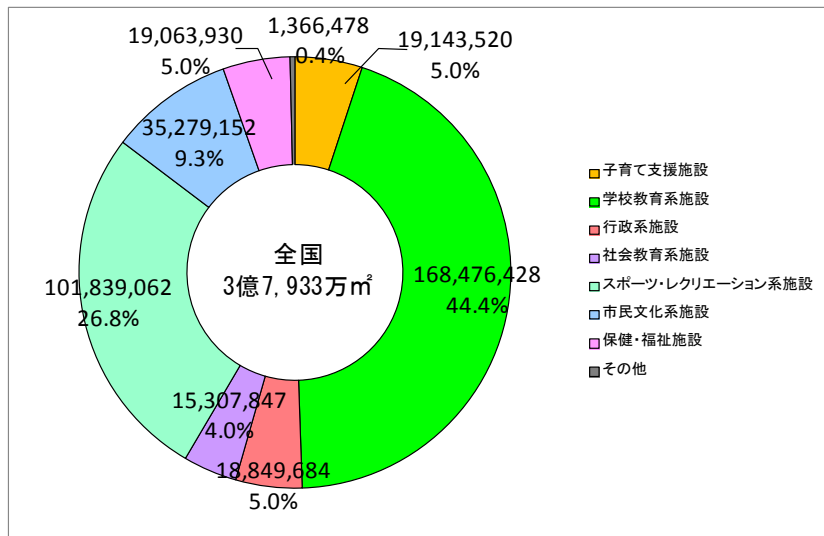
ハコモノ	インフラ
(1) 公営住宅等	(1) 道路
(2) 廃棄物処理施設	(2) 橋りょう
(3) 保育・児童福祉・母子生活支援施設・助産施設・児童遊園	(3) 上水道
(4) 幼稚園	(4) 下水道(公共・農林魚業集落)
(5) 学校教育施設(小・中学校、高等学校、中等教育学校)	(5) 都市計画事業・公園等
(6) 本庁舎、支所・出張所	(6) 造成等
(7) 集会施設	(7) 港湾・漁港
(8) 児童館・隣保館、公会堂市民会館、博物館	(8) 農・林業施設
(9) 図書館	(9) 土地
(10) 博物館(総合・科学・歴史・美術・その他)、青年の家自然の家、勤労青少年ホーム	<ul style="list-style-type: none"> ● 保有量のデータ 施設数、延床面積、延長等 ● 利用状況のデータ（一部の用途） 定員、在籍数、利用人数等
(11) 体育施設(体育館・陸上競技場・野球場・プール)	
(12) 病院・診療所・保健センター	
(13) 福祉施設(特別・養護・軽費老人ホーム、老人デイサービスセンター、老人福祉センター、等)	

(2) 全国の公共施設の用途別面積

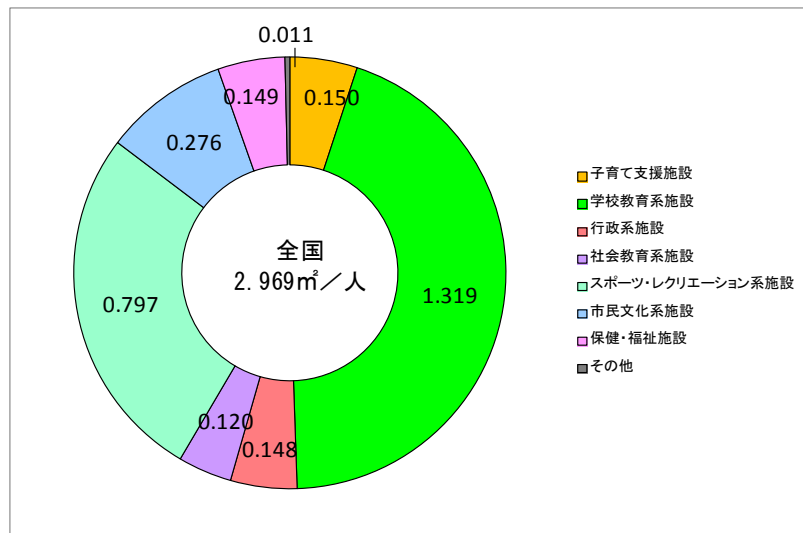
公共施設状況調のデータによると、全国の公共施設（公営住宅除く）の延床面積合計は、3億8千万㎡、人口一人当たりでは2.969㎡が整備されている。

そのうち、小・中・高等学校などの学校教育施設の保有面積が最も多く、全体の約45%を占めている。次いで多い用途は、体育館や陸上競技場などのスポーツ・レクリエーション系施設が約27%、公民館や市民会館などの市民文化系施設が約9%となっており、市民文化系施設はスポーツ・レクリエーション系施設の約35%程度の保有量である。

図表1 公共施設の延床面積（㎡）



図表2 人口一人当たりの公共施設延床面積（㎡）



【各種別の定義】

- ・子育て支援施設
保育所、児童遊園、幼稚園、児童館
- ・学校教育系施設
小学校、中学校、高等学校
- ・行政系施設
本庁舎、支所・出張所
- ・社会教育系施設
図書館、博物館（総合博物館・科学博物館・歴史博物館・美術博物館・その他）
- ・スポーツ・レクリエーション系施設
体育館、陸上競技場、野球場、プール、青年の家自然の家、勤労青少年ホーム
- ・市民文化系施設
公会堂市民会館、公民館、集会施設
- ・保健・福祉施設
母子生活支援施設、助産施設、授産施設、更生施設、老人憩の家、保健センター、養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、老人デイサービスセンター、老人福祉センター、老人短期入所施設、在宅障害者デイ・サービス施設、隣保館
- ・その他
職員公舎

※公営住宅は面積データが調査されていないため、本分析では対象外とする。

（３）施設保有量の地域別・人口規模別分析

総務省より、公表されている公共施設状況調（平成17年度）の原データの提供を受け、全国の公共施設の整備状況について、地域別・人口規模別の分析を行った。人口規模別の公共施設の保有量の分析にあたっては、同年の国勢調査による人口データを用いている。

以下、特徴的な傾向が確認された用途に限定して分析結果を掲載する。

①地域別・用途別の状況

地域別の公共施設保有量を見ると、人口の集中する首都圏は保有面積が最も多く、地方圏は少ないが、人口一人当たりの延床面積は地方圏が大きい傾向にあることがわかる。

これは、単に首都圏は人口が集中しているからといった理由も考えられるが、もう一つ考えられる理由の一つに、地方圏における人口減少などが挙げられる。地方圏の多くの自治体では、公共施設の建設時に比べて人口減少しているものと推察されるが、そうした人口減少に伴い、公共施設に対する需要も縮小していることが予想される。そのため、建設当時に比べて少ない人口に対して、建物側のキャパシティ（延床面積）自体は変わっていないことから、人口一人当たりで見ると、地方圏は首都圏に比べて数値が大きく出るといった可能性もあるだろう。

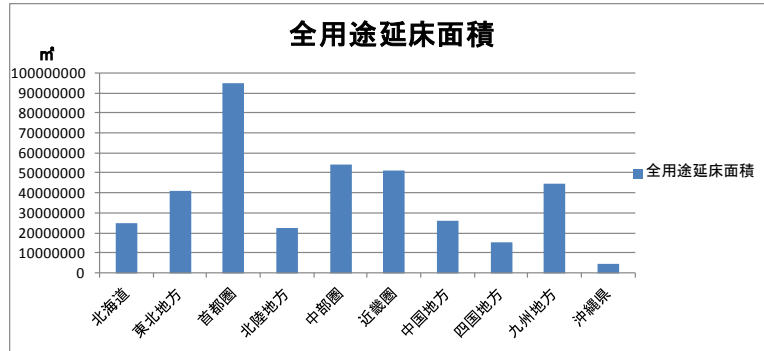
そうした可能性を考えると、地方圏においては、こうした経年変化による公共施設の需要と供給のミスマッチの解消を図るため、建物総量自体を縮減することなどについて、首都圏よりも早い段階で検討・実行していく必要があるかもしれない。

ただし、首都圏においても、既に人口減少が始まっていることなどを鑑みると、地方圏

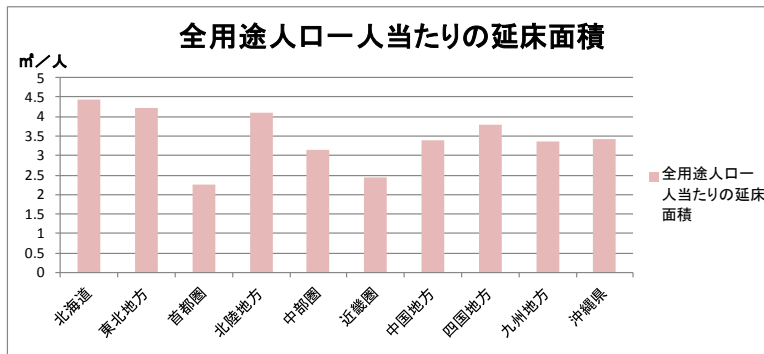
よりも施設総量の多い首都圏は特に、今から対策を講じておかなければ、事態は地方圏よりも深刻になる可能性もあるものと推察される。

人口一人当たりの延床面積について、用途別の分析結果を見ると、学校教育系施設及び行政系施設では、地域による差が見られなかった。一方、保健・福祉系施設では北海道と四国が、その他施設（職員宿舎）では北海道が人口一人当たりの保有量が多い状況にある。

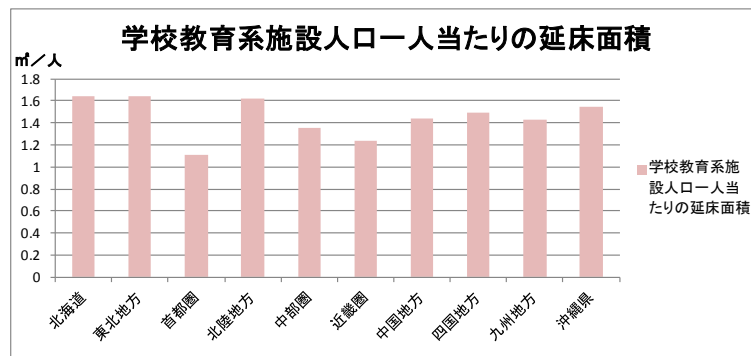
図表 全用途延床面積



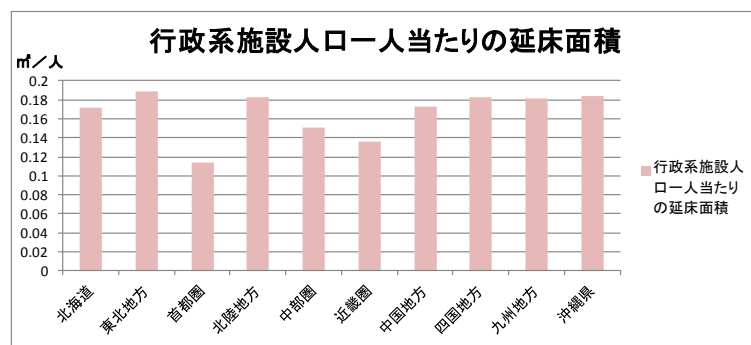
図表 全用途人口一人当たりの延床面積



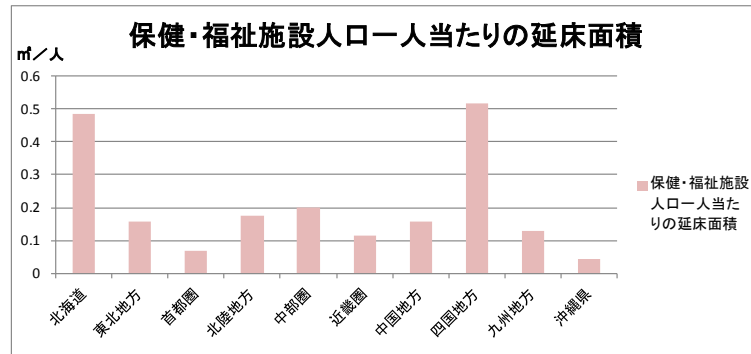
図表 学校教育系施設人口一人当たりの延床面積



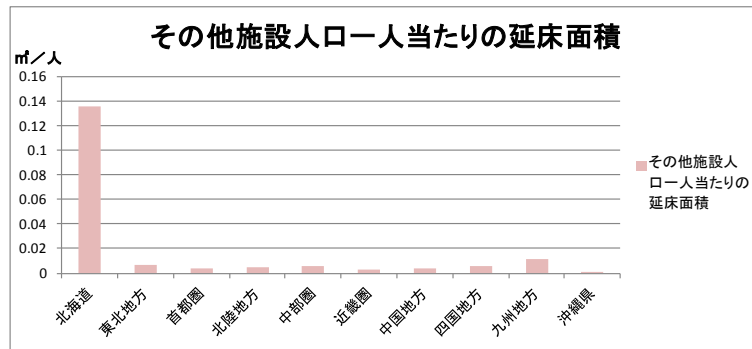
図表 行政系施設人口一人当たりの延床面積



図表 保健・福祉施設人口一人当たりの延床面積



図表 その他施設人口一人当たりの延床面積



【地域分けの定義】

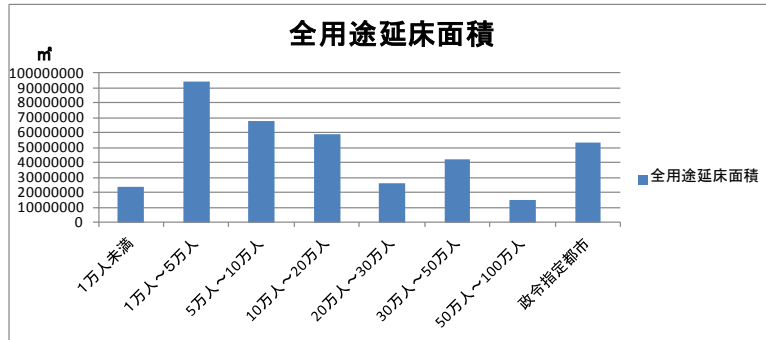
北海道	北海道
東北地方	青森県・岩手県・宮城県・秋田県・山形県・福島県
首都圏	茨城県・栃木県・群馬県・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・山梨県
北陸地方	新潟県・富山県・石川県・福井県
中部圏	長野県・岐阜県・静岡県・愛知県・三重県
近畿圏	滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県・和歌山県
中国地方	鳥取県・島根県・岡山県・広島県・山口県
四国地方	徳島県・香川県・愛媛県・高知県
九州地方	福岡県・佐賀県・長崎県・熊本県・大分県・宮崎県・鹿児島県
沖縄	沖縄県

②人口規模別

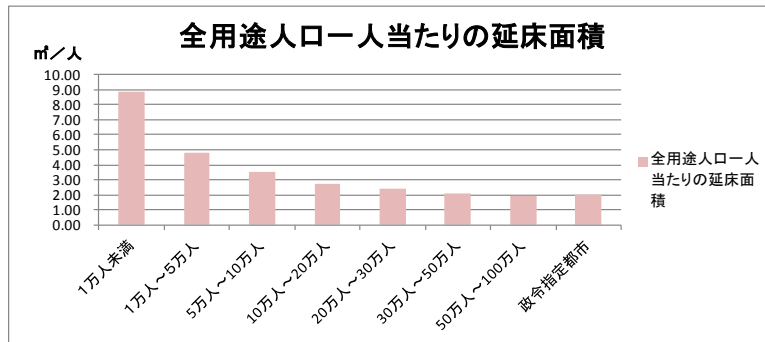
人口規模別に分析を行うと、人口規模が大きくなるほど人口一人当たりの延床面積は小さくなる傾向にあり、特に人口1万人未満の自治体では相対的に延床面積が多い状況にある。

地域別では差が見られなかった学校教育系施設や行政系施設においても、同様に人口一人当たりの延床面積が多い結果となっている。

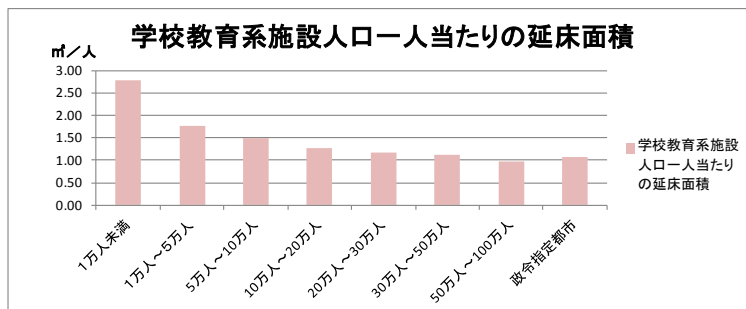
図表 全用途延床面積



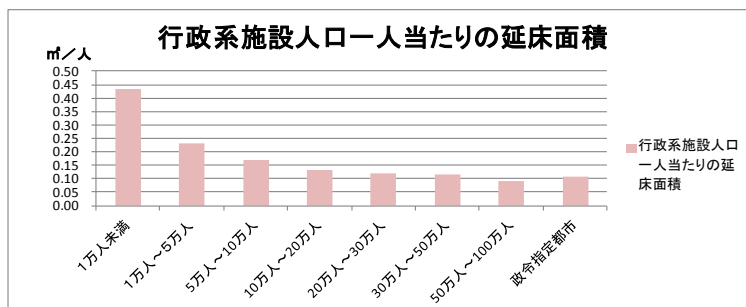
図表 全用途人口一人当たりの延床面積



図表 学校教育系施設人口一人当たりの延床面積



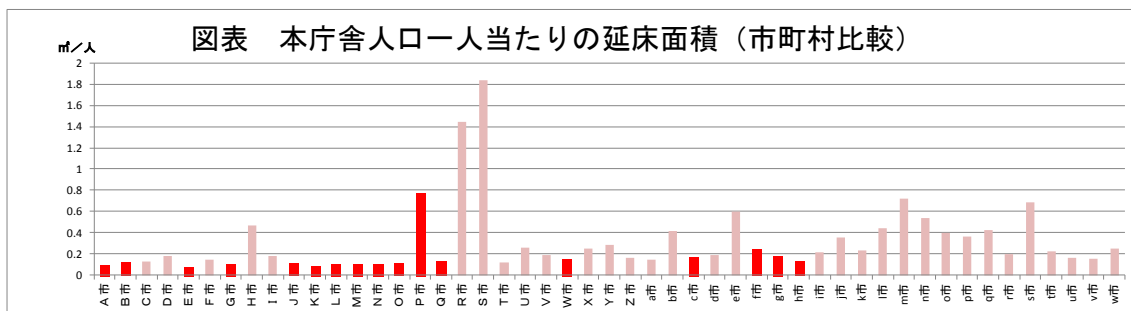
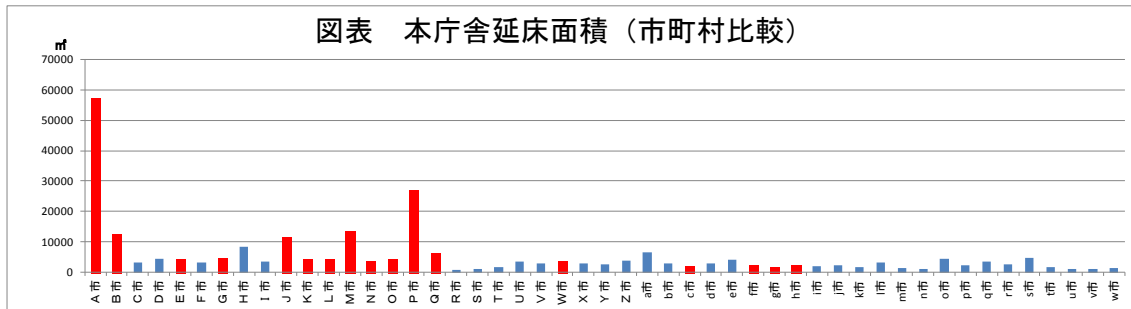
図表 行政系施設人口一人当たりの延床面積



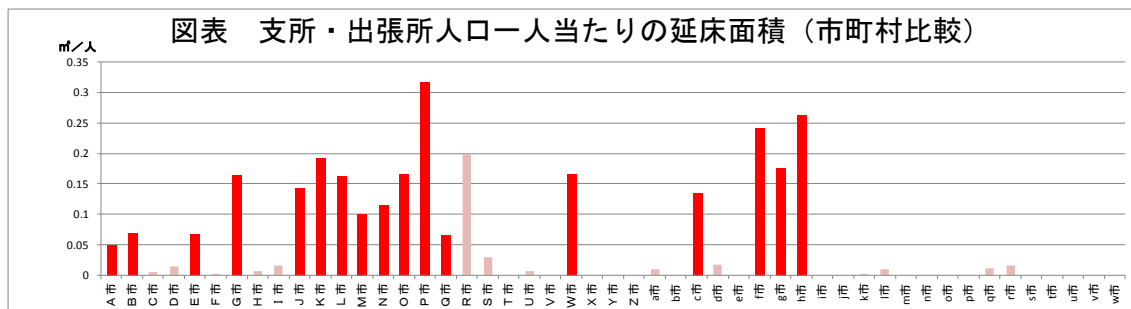
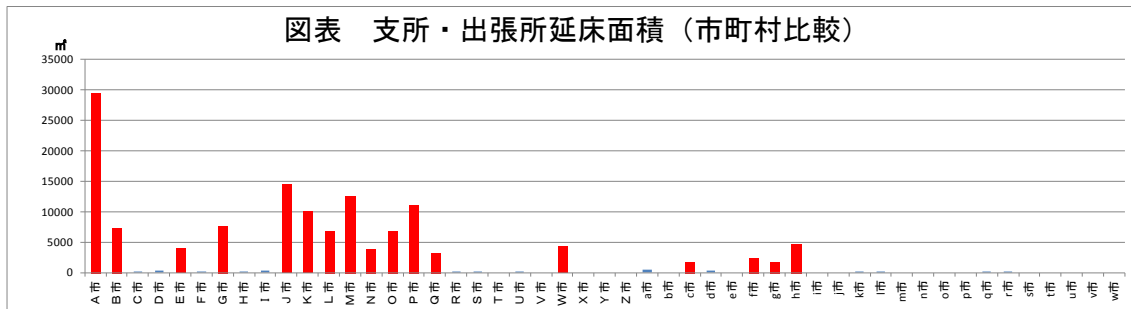
③合併自治体における公共施設の状況

ある都道府県において各市町村の合併経緯を調査し、合併自治体とその他の自治体のデータを比較し、公共施設の整備状況に特徴があるかを分析した。その結果、行政系施設について施設用途別に見ると、支所・出張所では保有量・人口一人当たりの延床面積ともに合併自治体が大きい傾向が見られる。

<本庁舎> ■：合併自治体



<支所・出張所>



1-2 公共施設等の老朽化と更新費用の見込

総務省自治財政局財務調査課によって平成24年3月に公表された「公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」より、全国の公共施設及びインフラ資産の整備状況、現況における老朽化状況、そして将来的に必要となる更新費用の試算結果を確認することにより、全国の自治体における公共施設を取り巻く状況を認識し、公共施設マネジメントを導入する必要性について検証する。

(1) 「公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」の概要

1) 調査対象自治体

- 全国の市区町村に調査協力を依頼した結果、回答を得た111市区町村のデータを取りまとめた。なお、調査協力が得られた市区町村の合計人口は、1,802万人であり、全国の人口の14.2%に当たる（平成22年3月31日現在の住民基本台帳人口による）。

2) 調査対象資産

- 調査協力が得られた111市区町村において、平成21年度までに建設・整備された公共施設及びインフラ資産の中で、各自治体が自ら設置・管理しているものを対象とした。公共施設については、普通会計である建築物のうち延床面積50㎡以上の施設を対象とした。

3) 更新費用の試算方法

- 「2. 公共施設更新費用試算ソフト」で後述する「公共施設更新費用試算ソフト（Excel2000形式）」（改訂前）を用いて更新費用を試算した。

(2) 公共施設等の老朽化の状況

公共施設及びインフラ資産について、耐用年数まで10年未満の施設及びすでに耐用年数を超過している施設を調査し、保有施設全体における老朽化の状況が調査されている。

調査結果によると、公共施設では約4割、橋梁では約1割、上水道管は約3割、下水道管は約1割がすでに老朽化している状況にあることがわかる。

図表 老朽化の状況（耐用年数まで10年未満及び耐用年数を超えた施設の割合）

		公共施設 (整備後30 年以上経過)	橋梁 (整備後50 年以上経過)	上水道管 (整備後30 年以上経過)	下水道管 (整備後40 年以上経過)
老朽化の状況 (耐用年数まで10年 未満及び耐用年数を 超えた施設の割合) (%)	全国平均 (加重)	43.1	13.2	33.7	9.7
	中央値	39.2	12.9	30.3	0.0

(3) 将来の年間更新費用の見込み額及び現在の既存更新額等に対する割合

今後の公共施設及びインフラの更新費用の見込み額と、その現在の既存更新額等に対する割合を見ると、将来的にインフラを含む公共施設の更新には、一年間に人口一人当たり約6.4万円が必要となる結果が得られている。この金額は、現在の更新額の約2.6倍、新設も含めた投資額の約1.1倍に当たる。

図表 将来の年間更新費用の見込み額及び現在の既存更新額等に対する割合

		公共施設	道路	橋梁	上水道管	下水道管	総合計
人口一人当たりの将来の一年当たりの更新費用の見込み額 (千円/人)	全国平均(加重)	32.91	9.98	1.93	10.74	9.91	63.95
	中央値	36.57	17.87	3.10	15.36	8.31	85.56
現在の既存更新額に対する将来の一年当たりの更新費用の割合 (%)	全国平均(加重)	243.6	194.5	507.3	363.4	283.1	262.6
	中央値	361.5	414.1	1,130.9	521.1	1,073.1	417.9
現在の投資額に対する将来の一年当たりの更新費用の割合 (%)	全国平均(加重)	107.3	94.5	286.4	230.0	83.9	113.1
	中央値	152.1	175.9	381.0	326.9	71.8	152.7

以上の調査結果より、すでに公共施設及びインフラ資産、特に上水道管では老朽化している施設等の割合が高くなっており、これらにかかる将来的な更新費用額は人口一人当たり約6.4万円にのぼり、現在の更新額の約2.6倍に当たる。全国的に少子高齢化時代を迎え、各自治体の税収の減少と扶助費の増加が見込まれる今日においては、継続して健全な自治体経営と公共サービスを維持していくために、保有する公共施設及びインフラ資産を総合的に把握し、財政運営と連動させて管理・活用するための「公共施設マネジメント」を導入する必要性が高いことが伺える。

2. 公共施設更新費用試算ソフト

2-1 試算ソフトの概要と特徴

(1) 試算ソフトの概要

前項までの説明の通り、自治体の公共施設マネジメントへの取組が求められる中、本調査研究では、自治体が保有するインフラ資産を含む公共施設に係る更新費用を、簡便な入力情報から試算し、その結果をわかりやすくビジュアル化することにより、公共施設マネジメントなどの導入に寄与することを目的として、「公共施設更新費用試算ソフト」を作成した。

このソフトは、現在総務省のホームページにて公開されている「更新費用試算ソフト(Excel 2007形式)※1」に改良を加えたものであり、自治体による公民連携の一層の推進に役立つよう、当財団の運営する「自治体PFI推進センター※2」のホームページ上で公開している。

事業用資産の他、道路や橋りょう、上下水道なども対象としており、将来の更新費用は、保有数量に更新単価を乗じることにより簡易推計する。このソフトの活用により、インフラ資産を含む公共施設の保有量を把握し、人口あたりの施設量が他市町村と比べてどの程度多いか・少ないかを分析したり、未耐震施設の年度分布を把握し、喫緊に耐震が必要な施設がどの程度あるかを整理したり、将来の更新費用を試算し、更新のピーク時期がいつ頃になりそうかなどを把握することが可能である。

試算ソフトの対象及び推計方法

- 各団体で保有する資料に基づき、少ない情報で入力できるような項目を調査票に記入する。
- 保有数量に更新単価を乗じることにより将来の更新費用を推計する。

	更新の考え方	数量	資料
歳入・歳出	性質別 投資的経費	歳入・歳出(億円)	各団体決算
人口	推移、将来人口(20年後)	人口(人)	各団体推計、人口統計研究所
公共施設	60年で建替、30年で大規模改修	延床面積(m ²)	公有財産台帳
道路	15年で舗装部分の更新	面積(m ²)	道路施設現況調査
橋りょう	60年で掛替	面積(m ²)	道路施設現況調査
上水道	40年で更新	延長(m)	水道統計調査
下水道	50年で更新	延長(m)	下水道事業に関する調書

※1 この更新費用試算ソフトは、公益財団法人日本財団の助成を受け、財団法人自治総合センターが実施した「平成22年度地方公共団体の財政分析等に関する調査研究会」において開発されたもの。

※2 「自治体PFI推進センター」ホームページに掲載している、公共施設更新費用試算ソフトダウンロードURLは、<http://www.pficenter.jp/pgmdownload.php>

(2) 試算ソフトの特徴

この試算ソフトは、次のような特徴が挙げられる。

①できる限り少ない登録項目で、更新費用を試算しビジュアル化することが可能

各自治体が保有する資料に基づき、できる限り少ない登録項目で、情報インフラを含む公共施設に係わる将来の更新費用を簡便に試算でき、かつわかりやすくビジュアル化することが可能である。

また、エクセルファイル等に入力したデータの取り込みが可能であるため、公有財産台帳など、市町村で保有する資料を元にエクセルファイル等に入力、登録した公有財産等のデータは、毎年度の決算書巻末資料でも活用するなど想定される。

これまでの試算ソフトを使用してきた団体でも、エクセルデータを新ソフトに取り込んで活用することが可能。



②年度更新作業の自動化や入力規制により、作業の効率化及びエラー低減をサポート

公共施設の情報は、いったん入力すると、次年度以降は調査票の書式を自動作成させ最新年に更新。エクセル版の試算シートよりも、年度更新作業が簡易になるようにしている。同様にグラフアウトプットについても、自動更新機能を持たせる。前年度記入データを活かしながら、更新データのみを記入すれば最新データとなるように設定しており、年度更新作業の効率化を実現。

また、調査票の記入欄は、入力されたデータの形式等を規制し、誤った形式の数値や文字を入力した場合に、エラー表示が出るよう設定し、エラーの大幅な低減を図っている。

③更新年数の変更等により長寿命化等の簡易なシミュレーションが可能

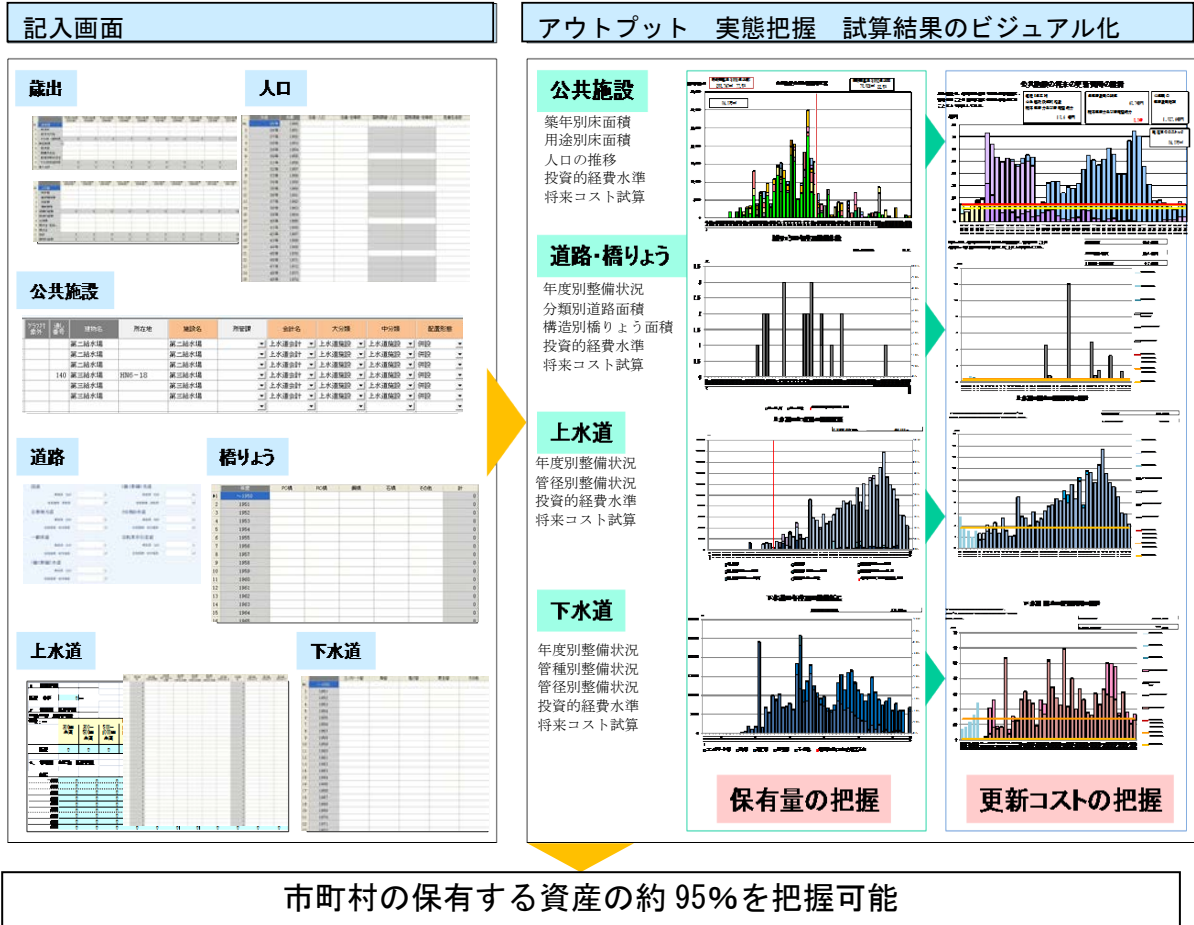
単価の他、大規模修繕、建替え等の実施・更新年数や期間などを任意で設定することができ、「基本設定・推計条件設定」に設定条件を入力するだけで、各自治体のニーズに応じて、様々なパターンでシミュレーションすることが可能。



(3) 公共施設・インフラ資産 更新費用試算ソフト イメージ

入力情報を記入する画面は、財政、人口、公共施設、インフラの項目ごとに既存資料より転記しやすい表形式を中心にして、可能な限り簡便に入力が行えるよう配慮した。

アウトプットはそれぞれの項目について、整備年別に表示する等により、保有状況を実態把握し、試算による将来負担をグラフにてビジュアル化している。



(4) 試算ソフトで必要なデータ

公共施設マネジメントの実施に必要とされる主なデータを以下表に示す。公共施設マネジメントにおいては、施設状況や建物状況に加え、利用状況、運営状況やコスト状況のデータを揃えることにより、ハード面、ソフト面双方における実態の把握が必要となる。

公共施設更新費用試算ソフトは、多くの自治体において資産台帳で管理しているデータ項目の範囲で試算可能である。そのため、まずは試算ソフトを使って保有する公共施設の実態と将来コストをマクロで把握した上で、さらに詳細なデータを収集・分析し、個別施設の方向性を検討していくといった形で活用するなどが考えられる。

調査名		公共施設マネジメント白書	公共施設更新費用試算ソフト	資産台帳
データ項目		個別施設毎	個別施設毎	建物毎、部位毎
施設状況	施設数	○	○	○
	敷地面積	○	○	○
	建築面積	○	○	○
	延床面積	○	○	○
	所在地	○	○	○
	機能	○ 諸室		
	その他	○ 複合化状況	○ 構造階数 複合化状況	○ 構造階数 複合化状況 所有者
建物状況	築年	○	○	○
	耐震	○ 診断有無 補強有無	○ 診断有無 補強有無	○ 診断有無 補強有無 実施内容
	環境・バリアフリー	○ 環境対応 バリアフリー対応		
	価値			○ 取得価格 残存価格
利用状況	利用者数	○		
	利用件数	○		
	稼働率	○		
運営状況	運営方式	○		
	運営時間	○		
	職員人数	○		
コスト状況		○		○
	トータルコスト	管理費 事業運営費 光熱水費 減価償却費等		管理費 事業運営費 光熱水費 減価償却費等

試算ソフトは、多くの自治体において、資産台帳で管理しているデータ項目の範囲で試算可能

まずは試算ソフトで簡易分析した後、さらに詳細なデータを収集・分析し、個別施設の方向性検討を進める

2-2 平成24年度試算ソフトの改訂内容

(1) 改訂の理由と改善項目

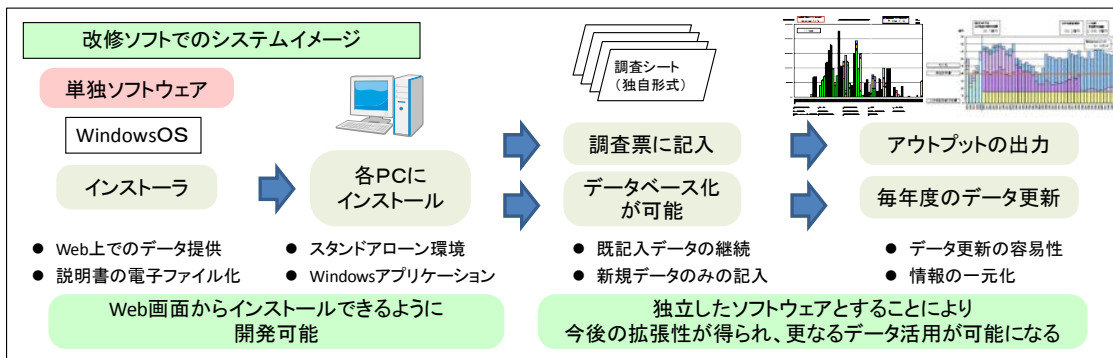
Excel形式での「更新費用試算ソフト」に以下のような意見・質問が寄せられた。

- 入力及びグラフ表示を最新年のものに更新したい。
- データの書式によるエラーが多く発生する。

入力表とグラフの関係が固定化していること、入力表の形式がコピー等により変化してしまうことにより、演算時のエラーが発生しやすいこと、また演算を行うマクロプログラムがエクセルのバージョンの違いにより正常に動作しない等の理由によるものであった。

エクセルの利用による制約をなくすべく、今回専用アプリケーション化を行い、入力表及びアウトプット双方の対象年度を自動的に更新することができるようになり、調査票データ欄に対する入力形式を規制し、演算時のエラーを低減させることが可能となった。

同時に、既にエクセルを使用しているユーザーのために、エクセルソフトからのデータ入力ができるようにし、次年度にあらためて試算する際には、更新データのみを記入することにより常に最新のデータを保持できるようなデータベース構造を持たせた。



図表 機能改善・変更項目

1	調査年度指定による入力年度の自動更新、出力グラフ自動更新
2	記入年度の制限解除（現在の Excel 版では、2009 年度までが対象）
3	入力チェック（必須、数値、桁数等）を強化し、入力データ形式の誤りによるシステムエラー防止
4	Excel 版の既入力データを取り込むデータ移行機能
5	新年度入力時に前年データを反映することによる、入力作業の省力化（変更分のみ入力）
6	Windows アプリケーションとしての入力画面、入力方法の全面見直し
7	グラフの印刷仕様変更（グラフ出力画面上の印刷ボタンにより、表示している画面をプリンタに出力）
8	入力データを CSV ファイルとして出力し、Excel 等を使用して一覧表示・印刷が可能
9	道路の入力精度を 2 段階（総量、分類別）に分割
10	公共施設に関するグラフ表示の際に、特定の施設を除外可能
11	グラフでの年度表示は、和暦・西暦の両方に対応

(2) 従来の Excel 版との主な画面仕様の違いについて

専用アプリケーション化することにより、操作画面を独自に設定することができるため、試算作業の流れが、操作画面上でわかりやすく行えるように画面仕様を設定した。

これにより、データ入力と試算結果の流れがワンクリックで切り替えられるようになり操作性が向上している。

1	ウインドウ	操作パネルと Excel 本体の 2 つのウインドウが必要。	メニュー画面を設け、データ入力画面からグラフ表示画面への切り替えなどは、1 つのウインドウに集約する。
2	データ入力画面の切替	複数のシートに分かれており、シートを切り替える。	複数のタブに分け、タブを切り替える。
3	グラフ出力画面の切替	複数のシートに分かれており、シートを切り替える。	複数のタブに分け、タブを切り替える。
4	マスタ設定	「単価表」シートを編集する。	メニュー画面から、「システム設定・操作」-「マスタ設定」で編集画面を開く。
5	システムの終了	操作パネルと Excel 本体の [×] をクリックする。	ヘッダー領域右側の「終了」ボタンをクリックする。
6	データ移行機能	なし。	データ移行機能として 3 つの機能を実装する。 「データ受渡ファイルの作成」「データ受渡ファイルからの取込」「Excel 版からのデータ移行」
7	システム起動時	操作パネルと Excel 本体を表示する。	「管理種別」と「調査年度」に前回終了時の値が設定された状態で表示する。
8	登録データの確認	各データ入力ページのシートを開いて確認する。	メニュー画面から、確認用の CSV ファイルを作成する。(登録している全データを一括出力)
9	印刷	Excel の印刷プレビューが開く。	各画面の「画面印刷」ボタンにより表示しているグラフ等を印刷する。

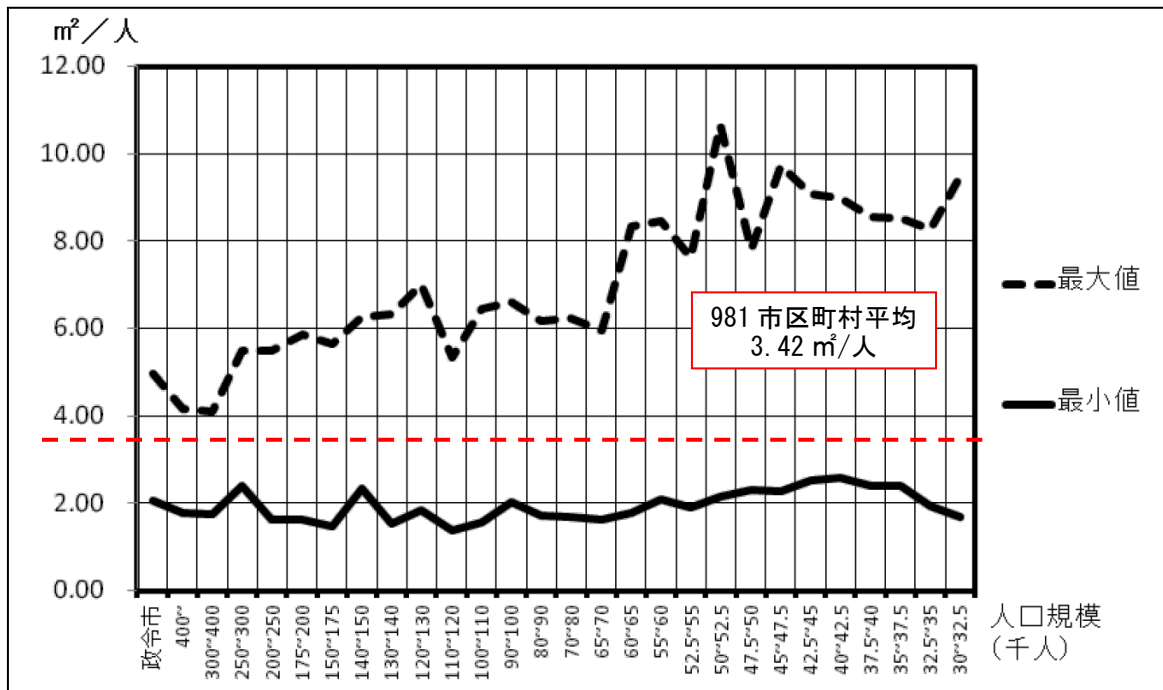
2-3 試算結果活用のイメージ

(1) 指標を用いた他の自治体等との比較分析

各自治体が保有する公共建築・インフラ資産の実態を表すいくつかの指標を用いることで、他の自治体との比較が行えるようになる。

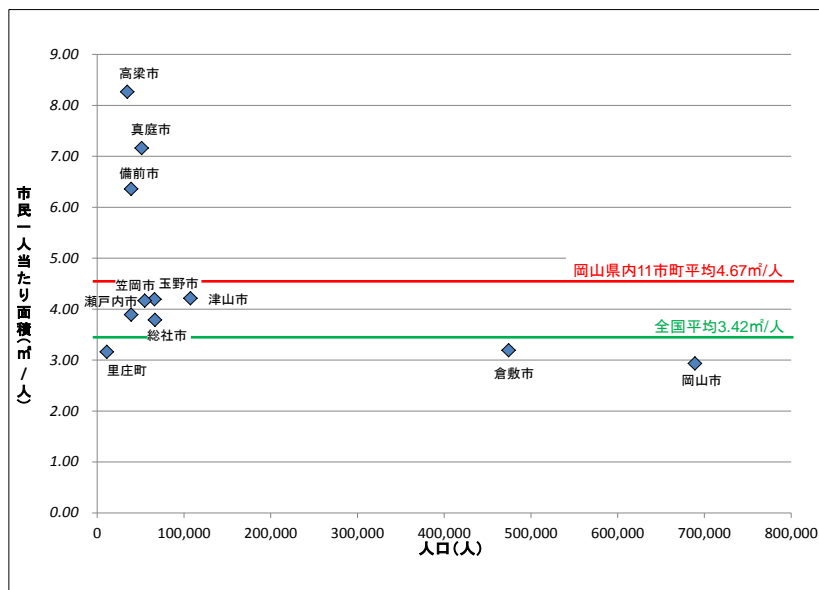
例えば、人口一人当たりの公共施設保有量（インフラを除く）は、保有数を公開している981市区町村に関しては平均が3.42㎡、最小値は人口規模に関わらず2㎡前後である。さらに、同一都道府県内や類似団体等と指標ベースで比較することにより、自団体の公共施設保有量が他の自治体に比べて過大なのかどうか、評価することが可能となる。

図表 人口規模別人口一人当たり延べ床面積（人口30千人以上）



※根本祐二氏「日本で初めて「全国自治体公共施設延床面積データ」を公表/2012年1月1日」
東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻ホームページより引用

例) 岡山県内11市町の保有する公共建築 市民1人当たり保有面積



(2) 想定される比較評価指標

次に挙げる項目のような比較のための評価指標を設定すると、地方自治体の資産内容の把握及び認識がより客観化され、公共施設マネジメントの方針を検討する際に大きく寄与することができると考えられる。本研究会では、今後、他自治体との比較検討が可能となる評価指標を設定し、本試算ソフトを活用することでそれらの指標を試算し、比較分析ができるように改善・改良していくことなども検討する。

図表 基礎情報による比較項目及び検討指標（案）

		把握項目		指標
基礎情報	財政状況	歳入	推移	①歳出規模(億円)
		歳出	推移	
	階層別人口動態	歳出の性質別内訳 投資的経費 (過去～現在) (現在～将来)	(人件費・物件費・投資 内訳)	②歳出の中の投資的経費の割合(%) ③義務的経費の割合(%)
公共建築	整備状況	保有量	公共用地	④住民1人当たりの公共用地(m ² /人)
			公共建築	⑤住民1人当たりの公共建築(m ² /人)
		老朽度	公共建築	⑥築30年以上を経過した建物の割合(%)
			用途別比率	学校の割合(%) 30年以上経過した建物の中での学校の割合(%)
	耐震安全性の状況	耐震安全性確保の状況(%)		⑦保有量のうち、安全性確保がなされていない割合(%)
	土地・建物の内訳	土地	用途別の公共用地の保有状況(%)	
		建物	用途別の公共建築の保有状況(%)	
将来コスト	将来更新コストの試算		⑧現状の投資的経費(公共建築)との比較(増・減(%)	
インフラ (道路・橋梁) (上・下水道)	整備状況	保有量	道路延長(m)	
			道路面積(m ²)	⑨住民世帯当たりの道路面積(m ² /世帯)
			橋梁本数(本)	
			橋梁面積(m ²)	
			管路延長(上水)(m)	⑩住民世帯当たりの管路延長(上水)(m/世帯)
			管路延長(下水)(m)	⑪住民世帯当たりの管路延長(下水)(m/世帯)
	普及率	道路	道路・橋梁改良率(%)	
			上水道	普及率(%)
			下水道	普及率(%) 接続率(%)
	老朽度		老朽度	今後老朽化を迎える上水管の割合(%) (耐用年数40年-10年を経過した管の割合)
			老朽度	今後老朽化を迎える下水管の割合(%) (耐用年数50年-10年を経過した管の割合)
			老朽度	今後老朽化を迎える橋梁の割合(%) (耐用年数60年-10年を経過した橋の割合)
	将来コスト	将来更新コストの試算		⑫現状の投資的経費(道路・橋梁)との比較(増・減(%)
			⑬現状の投資的経費(上下水道)との比較(増・減(%)	

第3部 公共施設マネジメントの手法

1. 公共施設マネジメントの取組の流れ

1-1 先進自治体における公共施設マネジメントの取組の流れ

これから公共施設マネジメントを導入しようと考えている自治体に対し、公共施設マネジメントの流れを示し、内容の理解を得ることが、公共施設マネジメントに取り組むきっかけづくりになると考え、公共施設マネジメントの先進的な自治体であり、研究会に委員として参画している習志野市、さいたま市の取組経緯について、主な流れ・特徴をまとめるとともに、各フェーズにおける検討体制及び対応・留意点をフロー図にまとめた。

なお、公共施設マネジメントの取組は、各自治体で進められているところではあるが、試行錯誤の段階であり、各自治体の現状や取組の目標等により、様々なアプローチが行われている。ここで示した事例は一例であり、各自治体において、独自の取組や工夫が求められるところである。

(1) 習志野市の取組経緯

1) 公共施設マネジメントの主な流れ・特徴

①簡易版白書作成によるマクロ把握

全庁的に公共施設の老朽化問題が着目されたことを受け、まず簡易版の白書を作成することにより、全庁横断的に公共施設の状況を把握することから、公共施設マネジメントの取組が開始された。

②第3次行政改革大綱・実施計画へ位置付け

公共施設の老朽化問題に市の施策として取り組むことを目的として、第3次行政改革大綱に基づく実施計画において「施設白書作成」及び「公共施設改善計画策定」を位置付けた。この実施計画の位置付けを、習志野市では公共施設マネジメントのスタートラインだと認識している。

③庁内の意識啓蒙のために停滞した白書策定

公共施設マネジメントに必要である全庁横断的な取りまとめを担う部署が決定せず、平成18年度は取組の進展が見られなかった。平成19年度に財政課行革担当を事務局として、全庁的に「施設白書策定委員会」が設置されたが、公共施設の老朽化問題の庁内での啓蒙活動と併せ、公共施設の現状をわかりやすく取りまとめる方法の研究・検討に時間を費やしたため、この年の進捗はデータ収集に留まる結果となった。翌、平成20年度に民間コンサルタントの協力により、公共施設マネジメント白書の策定に至った。

④東日本大震災被災による影響

平成23年3月に発生した東日本大震災により習志野市も被災地となり、災害復旧・復興事業、特に、被害を受けた庁舎の建替えを推進するため、公共施設マネジメントの検討は中断を余儀なくされ、当初のスケジュールから約一年遅延することとなった。

⑤公共施設再生計画基本方針の策定

東日本大震災被災により、一年遅れて平成 24 年 5 月に公共施設再生計画基本方針が策定・公表された。習志野市では、基本方針に基づき、公共施設再生計画の策定作業と並行して、平成 20 年度に公表した公共施設マネジメント白書の更新を進めている。

2) 検討体制

①専担部署の設置

習志野市においては、簡易版白書の作成を財政課、第 3 次行政改革大綱・実施計画への公共施設マネジメントの位置付け段階を行政改革担当が進められてきたが、その後、活動の担当部署が決まらなかったために、公共施設マネジメントの取組が停滞する時期があった。そこで、公共施設マネジメントには一元的な管理が必要との考えから、専担部署として「経営改革推進室」が設置された。「公共施設再生計画基本方針」策定段階からは、「資産管理室」として改め、現在でも習志野市の公共施設マネジメントの中核的な役割を担っている。

②第三者機関の設置

公共施設マネジメント白書完成後は、白書作成により確認された問題解決のため、各所管課の課長の下に作業部会を設置して検討が進められたが、良い対応策を生み出すに至らなかったため、第三者による検討委員会として、「公共施設再生計画検討専門協議会」が設置された。同協議会は、学識経験者と市民、計 6 名によって構成されており、公共施設再生のための具体策の検討が進められた。「公共施設再生計画検討専門協議会」内で検討された内容は、提言書としてまとめられ、平成 23 年 3 月に習志野市へ提出されている。

③市議会内における委員会設置

平成 23 年度に市議会内に「公共施設調査特別委員会」が設置された。「公共施設調査特別委員会」は、議会と事務局としての役割を担う資産管理室との連携を図る上で有効に働いており、平成 24 年度現在も継続して委員会を開催している。

(2) さいたま市の取組経緯

1) 公共施設マネジメントの主な流れ・特徴

①公共施設マネジメント計画に先行した方針の策定

公共施設マネジメントの推進にあたり、公共施設マネジメント計画に先立ち方針を策定したことは、さいたま市の特徴と言える。方針策定にあたり、さいたま市独自の条件設定による公共施設の維持更新コストのマクロ推計を実施した。その後、総務省から更新費用推計ソフトが発表されたため、他市との比較を実施するために分析条件をソフトに合わせて変更している。

②短期間における公共施設マネジメント白書及び計画の策定

さいたま市では、公共施設の老朽化等の状況を調査した結果、早急な対応が必要と判断されたことから、公共施設マネジメントの推進において時間軸の観点を重要視しており、白書と計画を2カ年という短期間で策定している。

③公共施設マネジメント計画（白書編）の更新

公共施設マネジメント白書は一度作成して終わりでは意味がないというのがさいたま市の考え方である。また、白書の更新は市の職員が自ら実施できることが重要とされており、白書更新の際の省力化（データ更新の簡易化等）、低コスト化（白黒印刷で表示可能なグラフ作成等）が図られている。

白書本編（解説編）は毎年度の見直しでは大きな変更が生じないため、データ編のみ毎年度更新を実施している。データ編更新においては、行政改革推進本部から各所管部署へデータ入力用のエクセル調査票が配布され、各所管部署で入力されたデータが用いられている。

④インフラも対象とした公共施設マネジメント

さいたま市が保有する公共施設の改修・更新費用を試算すると、ハコモノとインフラがほぼ同額であり、公共施設マネジメントの対象をハコモノに限定して実施すると、更新費用等の影響を実際の半分しか認識できない危険性があった。そこで、さいたま市では公共施設マネジメント導入当初から、インフラも対象に含めた検討を推進している。

⑤数値目標を含めた原則を策定

さいたま市では、具体的な数値目標を定めた「ハコモノ三原則」、「インフラ三原則」を策定している。

「ハコモノ三原則」

- 新しい施設は原則としてつぐらない（今持っている施設を有効活用する）
- 今持っている施設を建替える場合には複数の施設を同じ敷地にまとめてつくり直す（複合化）
- 今持っている施設の量（床面積）を今後40年間で15%程度減らす

「インフラ三原則」

- 今持っているインフラの改修・更新経費（一般財源）を維持する
- ライフサイクルコスト（施設の生涯に必要な総費用）を減らす

●効率的に新たな市民のニーズに対応する

⑥複合化モデルケース検討、市民への普及・啓発

さいたま市では、公共施設マネジメントの推進に対する市民の理解を広げるため、まずは市民への普及・啓発活動を丁寧に進めることとしている。具体的にはシンポジウムの開催、市民向けパンフレットの発行、そして公共施設複合化モデルケースの検討では、市民ワークショップを開催した。

ワークショップは、公募等による市民20名が参加し、約半年間に渡り開催された。さいたま市及び近隣市の複合化施設視察、事例を踏まえた意見交換を実施した後、複合化モデルケースのデザインを行い、モデルとして取り上げた施設管理者等との意見交換を行った。

⑦アクションプラン・事前協議制度

さいたま市ではアクションプランを策定し、分野別の公共施設の整備水準を定めることを検討している。アクションプランは、今後概ね10年毎に見直しを実施する予定である。

また、施設の更新・整備段階のマネジメントとして公共施設整備事前協議制度を導入予定である。公共施設の整備・更新を検討する場合は、チェックシートを作成し、事前協議により内容を確認し、予算要求を行うシステムである。

2) 検討体制

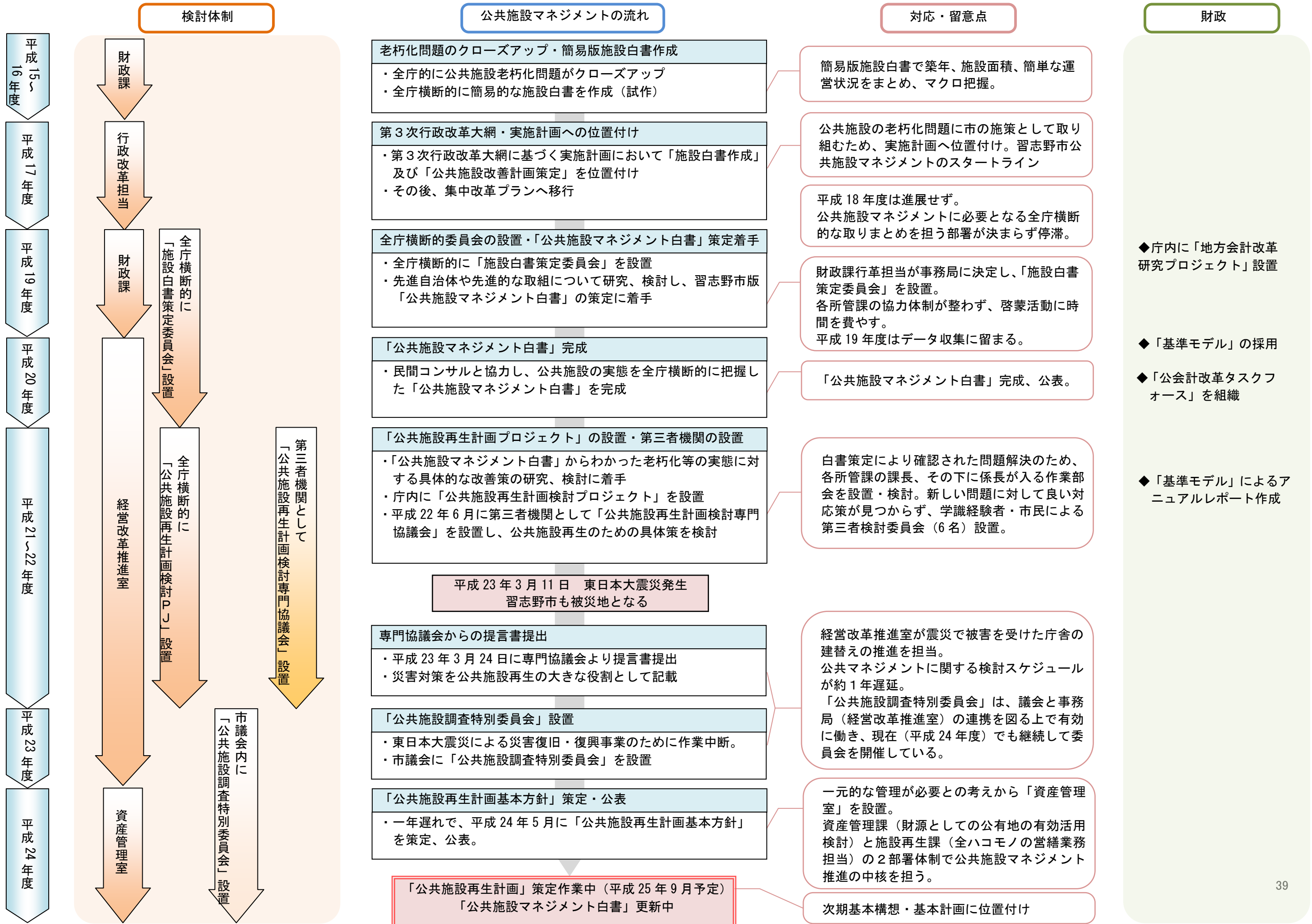
①一元化した推進

公共施設の老朽化に対する市長の強い問題意識に端を発し、公共施設マネジメントの取組を開始したさいたま市では、市長直轄部署として「行政改革推進本部」が設置され、スタート時から平成24年度現在に至るまで、同部署において取組が進められている。平成25年度からは、新たに専担部署が設置される予定である。

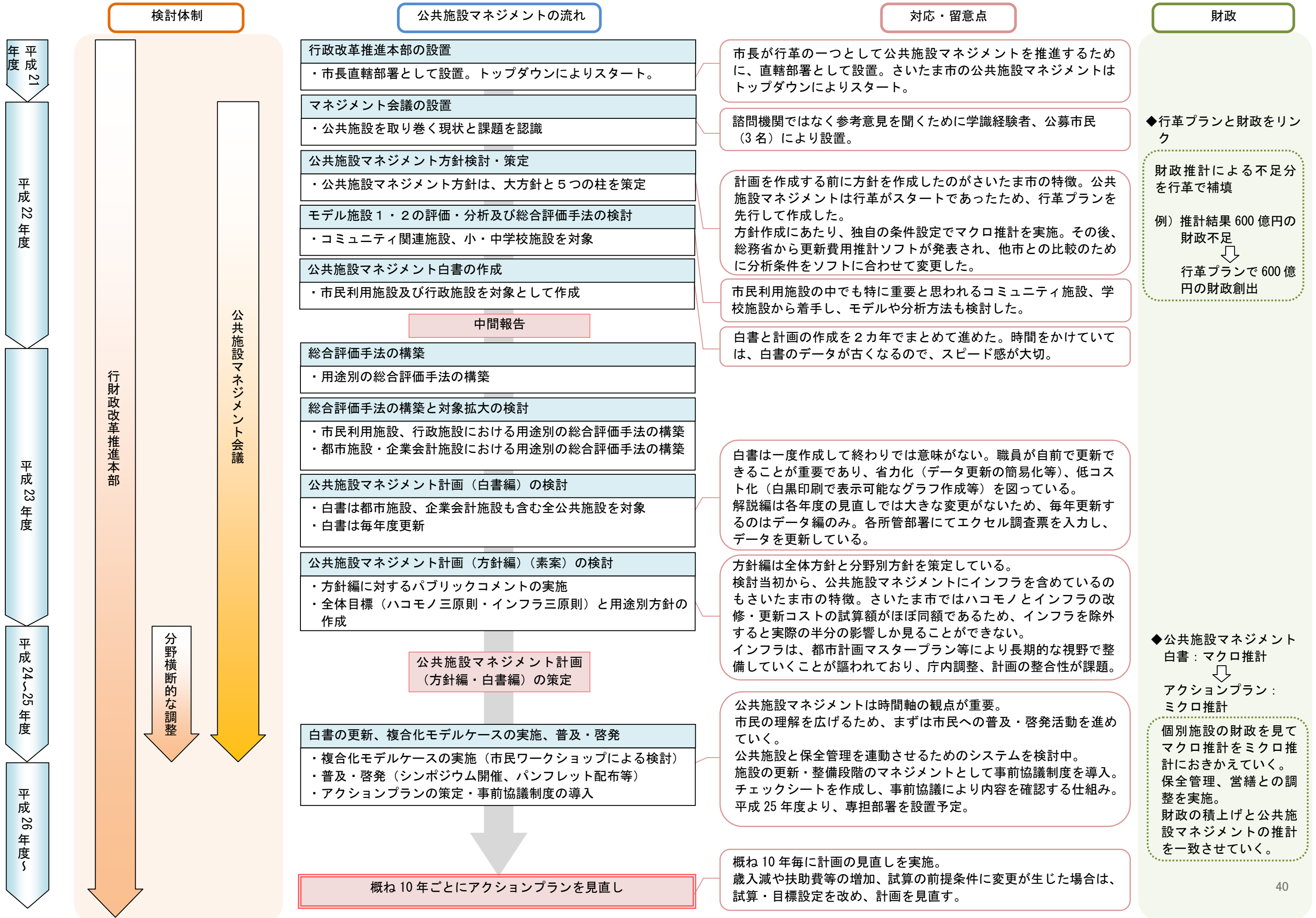
②「公共施設マネジメント会議」の開催

公共施設マネジメントへの取組を開始した翌年度の平成22年度に、学識経験者3名と公募市民3名、計6名による「公共施設マネジメント会議」が設置された。「公共施設マネジメント会議」は、諮問機関ではなく参考意見を聞く場として設置されており、このような検討初期の段階から市民を参画させていることは、さいたま市の特徴と言える。

公共施設マネジメント・推進フロー<習志野市>



公共施設マネジメント・推進フロー〈さいたま市〉



1-2 公共施設マネジメントの取組の流れ

習志野市及びさいたま市の他、ヒアリング調査を行った事例での取組を踏まえ、公共施設マネジメントの取組の流れを以下の通り整理する。

公共施設マネジメントの取組は、大きく分けて4つのステップに分けることができる。まず第1ステップは「公共施設の実態把握」の段階、第2ステップは「公共施設マネジメントの方針策定」の段階、第3ステップは「個々の施設の実実施計画の策定及び計画の実践」の段階、第4ステップは「評価・改善」の段階である。

現在、公共施設マネジメントの取組を始めたという自治体の多くは、まだ第1ステップの実態把握の段階であることが多い。また、先駆的に取組を行っている自治体では、第2ステップのマネジメントの基本的な方針や施設再編の計画など、自治体としてどう公共施設を取り扱っていくのかといった考え方を公表するところまで進んでいるところである。さらに、これから具体個別の施設について、整備の方法やスケジュールなどを詰めていくという第3～4ステップまで進めている自治体は、まだわずかである。

各ステップの内容は、次の通りである。

■第1ステップ

本書の第2部でまとめたように、高度成長期の人口増加に伴って大量建設した公共施設の更新需要がひっ迫することが見込まれる中、公共施設マネジメントへの取組は、自治体にとって喫緊の課題であるものと考えられる。しかし一方で、まだこの第1ステップまでも進めていない自治体も多い。公共施設等更新費用試算ソフトは、この第1ステップに進む際、簡単に、公共施設の実態について把握（保有量の把握、更新費用の試算、他自治体等との比較による自己診断）できるよう開発したものであり、人口あたりの施設量が他市町村と比べてどの程度多いか・少ないか、更新のピーク時期がいつ頃になりそうかなどを把握することができる。さらに、詳細を調査しながら、白書等により現状と課題を見える化するというのが第1ステップである。

■第2ステップ

第2ステップでは、公共施設マネジメントを進める上での基本的な方針を固めるとともに、施設種別ごと及び個別施設の方向性を整理し、施設再編を図る。

マネジメントの基本方針の策定にあたっては、原則及び数値目標の設定、住民や議会等との協議の場を設け、総論を浸透させることが重要となる。そこで策定した方針に基づきながら、実行可能な予算とスケジュールを見据えて、施設種別ごと及び各個別施設の方向性について整理していくというのが、第2ステップである。

方向性を検討する際には、各施設の保全情報や事業評価等を踏まえ、施設の性能面及びサービス面評価から施設種別ごと及び各個別施設の方向性についての仮説を立て、それを他の施設との兼ね合いや複数部門間での協議、住民・議会との協議を図りながら、何度も検証・再検討を繰り返し、方向性を確定させるといった、非常に重要であり、かつ難しいステップである。

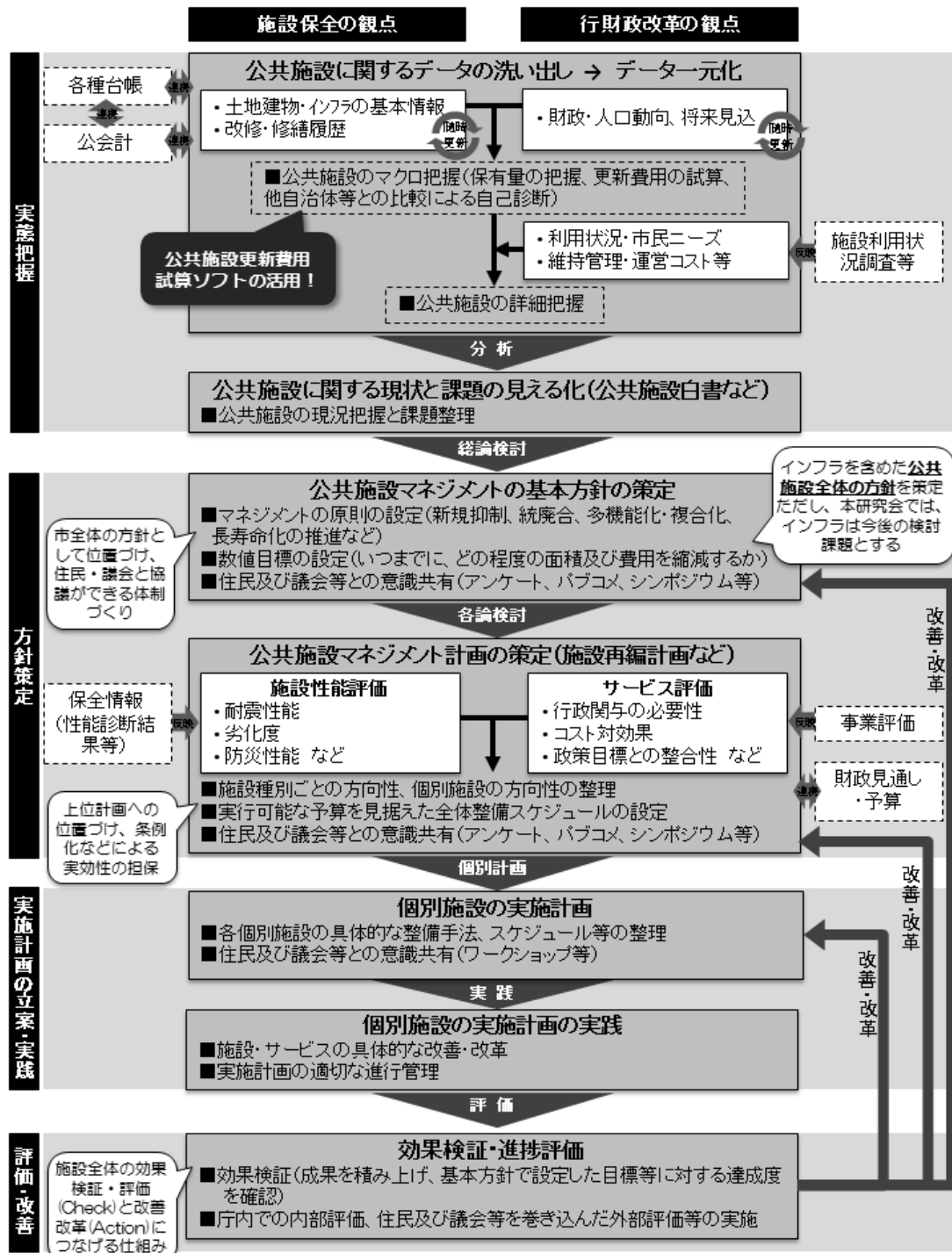
■第3ステップ

第3ステップでは、第2ステップでまとめた個別施設の方向性に基いて、施設再編を実行するための個別施設の実実施計画をまとめ、それを実践していく段階である。ここでは、特に住民・議会との意識共有を図りながら進めることが非常に重要となる。また、再編を確実に実行していくためにも、進行管理を適切に行っていく必要がある。

■第4ステップ

第4ステップは、実践による効果を検証・評価し、それを踏まえて施設及びサービスの具体的な改善・改革を図っていく段階である。公共施設マネジメントという観点では、実践による効果の検証、マネジメント方針で設定した目標等に対する達成度等の評価・検証を行っている自治体は、先駆的な事例でもまだ見られないが、今後は、効果を検証しながら、それを改善・改革につなげていくことで、公共施設の“マネジメント”を行っていくことが必要である。

図表 公共施設マネジメントの取組の流れ



2. 公共施設マネジメントを進める上での7つのポイント

公共施設マネジメントを進めている自治体にヒアリング調査した結果、具体的な実施計画（出口戦略）へ展開している事例は少なく、その展開の過程において様々な課題があることがわかった。そうした課題を踏まえて、公共施設マネジメントを効率的・効果的に進めるためのポイントを次の7つに整理した。

①インフラを含む公共施設全体を通じた“原則”をあらかじめ定める

建物等の新規整備の抑制（ただし、目標の範囲内では新規整備を例外的に認める）、施設の統廃合、施設の多機能化・複合化、長寿命化の推進など、予め自治体として考える公共施設マネジメントの「原則」を規定しておくことで、より効率的・効果的に公共施設マネジメントを推進することが可能となる。

公共施設マネジメントへの取組にあたり、施設に関する詳細な情報まで細かく丁寧に調べて分析し、息切れしてしまうといったケースを見かけるが、「原則」をしっかりと定めておくことで、議論が抽象的になることを避けることができる。

例えば、関係者の調整を図る際、公共施設の総量圧縮が必要だといった総論には賛成してもらえるものの、個別具体の施設を対象に廃止議論をした途端、各論には反対されるといった状況に陥りやすい。これではいくら方針を立てても、実現に至ることはできない。このように、総論賛成・各論反対といった状況に陥ってしまうのは、そもそも総論の時点で、十分に納得が得られていないからである。「原則」をしっかりと定め、総論の時点で納得・浸透させることで、個別施設の論議になっても、原則に従っていれば賛成せざるを得ないといった状況を作っておくことが非常に重要だと考えられる。

原則を定める上では、土地建物及びインフラを含む、自治体が保有する公共施設全体を見通した上で、原則を定めていくことが非常に重要となる。昨今、橋りょうやトンネルなどのインフラの老朽化なども目立ち始め、それらに対する対応も必要性が高まってきている。現在、多くの自治体では、建物先行で公共施設マネジメントを進めているが、自治体予算にも限りがある中、建物とインフラとにどのように予算を振り分けて使う必要があるのかを見極めておくことが必要である。

例えば、建物を中心に公共施設マネジメントを進め、個別具体の施設計画まで整備できていたとしても、いざ整備事業に着手しようとした時になって、橋の崩落などがあれば、そちらに先行して予算を回さなければならず、結局、数年間建物の整備は実現しないまま、また新たな老朽化が進み、計画自体が成り立たなくなる可能性もある。逆に、建物先行で現金や基金、余剰地などを使って整備を進めた後で、インフラにも手をつけなければならなくなった時には、既に少しも余力が無いといった状況に陥る場合もある。だからこそ、マネジメントの原則を定める上で、インフラを含めた公共施設全体を見通すことが非常に重要なわけである。

公共施設マネジメントの原則をあらかじめ定めることで、単年度でスピーディにアクションプランの策定まで進めることができている事例として、さいたま市の例が挙げられる。

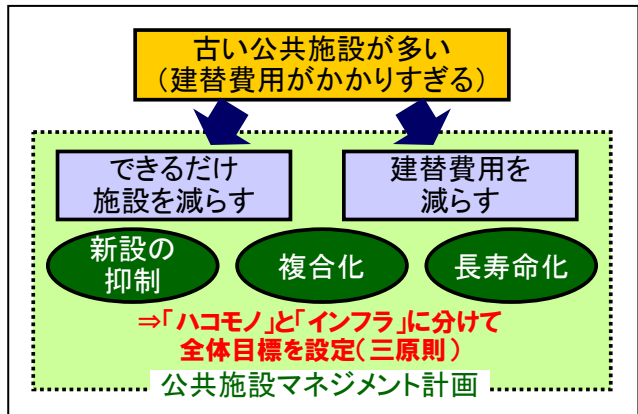
さいたま市の場合、老朽化が進んでいる公共施設が多く、現状のままでは将来の建替費用を確保できないことから、できるだけ施設を減らし・建替費用を減らすということを前提に、「ハコモノ」と「インフラ」のそれぞれについて3つの原則を予め設定している。

「ハコモノ三原則」では、①新規整備は原則として行わない、②施設の更新(建替)は複合施設とする、③施設総量(延床面積)を縮減するとしている。

「インフラ三原則」では、①現状の投資額を維持する、②ライフサイクルコストを縮減する、③効率的に新たなニーズに対応するとしている。

こうした原則を予め設定することで、必要となる情報を効率的に収集することができるとともに、個別施設の方向性を設定する上で大きなよりどころとなっている。

図表 さいたま市の全体目標



<ヒアリング調査から得られた自治体担当者の意見>

- A市の現在の公共施設マネジメントの考え方としては、「現状維持」を原則にしている。総量削減を図るとすれば、どのような方針で総量削減をするのか、庁内で意思統一を図らないと、庁内、住民への調整ができない。何を原則とするかで、その後の個別施設の方向性は大きく変わってくる。

②具体的な数値目標を設定する

施設廃止と継続の線引きは、評価基準の設定の仕方により恣意的にコントロールでき、また、財政と連動していない場合は、具体的な話にならないといったことが、マネジメントを進める上で大きな課題となることが多い。

具体的な数値目標を設定することで、ここまで減らさないと行財政が立ち行かなくなるということを認識してもらい、廃止に反対ということを言い難い状況をつくることで、具体的に進めていくことも必要である。

さいたま市の公共施設マネジメント計画では、その方針に「数値目標を明示すること」を掲げ、現状・実態、期限・目標等を数値で明示し、進行管理することとしている。

<ヒアリング調査から得られた自治体担当者の意見>

- 秦野市では、公共施設再配置計画において数値目標を設定しており、「40年間で小中学校26%、その他の施設43%、合計31%、72,400㎡の敷地面積を削減。更新費用、管理費用を347億円削減し、財源不足を解消。」としている。
- 廃止のためには、それを説明できる評価システムが必要であり、だれが見ても、そう評価できる客観的な評価指標が必要である。そのためB市では、人により評価が変わるような点数化を避け、偏差値化することにより客観性を持たせている。

③ 住民、議会への十分な情報提供と合意形成を図る

公共施設マネジメントに取り組んでいる自治体では、公共施設の全体像を把握して白書としてまとめる、もしくはマネジメントの基本方針を整理する段階までは進められるものの、そこで息切れした状態になっていることが多い。その先、具体個別の施設の方向性をまとめて公表する段階までは、なかなか進められないというのが実態である。

その理由の一つは、自治体内部の関係部局との調整とともに、住民や議会等との調整がうまく進められないといったことが考えられる。そのためには、検討過程の段階から、白書等で「見える化」した情報をできる限りオープンにし、わかりやすく伝えるとともに、様々な方法で、住民や議会等とコミュニケーションを取り、合意形成を図っていくことが必要である。

住民や議会等と合意形成を図る方法としては、先駆事例を参考にすると、住民に対し、シンポジウムやワークショップの開催やパブリックコメント、アンケート調査を実施することで意識共有を図っていくなどの取組がなされている。また、議会に対しては、定期的な情報開示を行うこと、自治体や住民との議論に巻き込むこと、議会側で議論する場づくりなどの取組がなされている。

例えば、さいたま市では、公共施設マネジメントに対する、市民と意識の共有と協働の推進を図るため、市民に対する PR 活動として、地元大学との協働により子どもでも読みやすい、まんが版パンフレットの作成・配布している。その他、シンポジウムを開催し、公共施設マネジメントの必要性を訴えるとともに、徹底的な討論を行った。統廃合や施設削減というマイナスイメージだけにとらわれるのではなく、地域コミュニティの拠点となる“夢のある”複合化と考えられないかといった考え方が共有された。

また、平成 24 年 3 月に公共施設マネジメント計画方針（素案）に対して、パブリックコメントを実施しており、公共施設マネジメントの必要性を論理とデータで示したことで、大多数の市民から方針に対する賛成意見が挙げられており、パブリックコメントを通して情報を共有し、納得・浸透させることに成功している。

習志野市では、市議会内で「公共施設調査特別委員会」が設置され、各公共施設に対する評価や方向性について積極的に議論を行っている。

<ヒアリング調査から得られた自治体担当者の意見>

- C市では、計画策定で設置した市民会議では総量削減を前提としていなかったため議論が進んだ。今後、総量削減を前提とする場合、公共施設の状況を見える化したところで、出口戦略の方向性を示せなければ市民への対応は困難だとしている。

④方針及び計画の位置づけを明確化し、実効性を担保する

策定した方針及び計画等は、総合計画や実施計画等の上位計画上への位置づけ、条例化するなどにより、位置づけを明確化し、その実行性を担保することが非常に重要である。

さいたま市では、「公共施設マネジメント計画」を、市の総合計画である「さいたま市総合振興計画」及び「しあわせ倍増プラン 2009」を下支えするものとし、行財政改革推進プランと連動して、各政策分野の中で施設面の取組に関して横断的な指針を提示するものと位置づけている。

習志野市では、公共施設マネジメントの取組が、市民に様々な影響を及ぼすとともに、

長期間にわたる取組となることなどから、「(仮称) 公共施設マネジメント条例」を制定し、計画の実現性を高めるものとして、習志野市公共施設再生計画基本方針などに明記している。

また、平成 26 年度からスタートする次期基本構想・基本計画において、公共施設の再生が、自立的都市経営における重点プロジェクトに位置付けられている。

＜ヒアリング調査から得られた自治体担当者の意見＞

- 秦野市では、施設の建替等を行う事業は全て「秦野市公共施設再配置計画」に則ることを原則としている。反対意見を述べる場合は、必ず代替案を提出させる様になっている。本計画外の事業については、財源確保から対応する必要がある。

⑤ 実践による効果を検証・評価し、改善・改革につなげる

個別の実施計画を実践に結びつければそれで終わりではなく、実践による効果を検証・評価し、それを踏まえて施設及びサービスの具体的な改善・改革を図っていくことが必要であるが、公共施設マネジメントという観点では、そこまでの取組を進めている自治体は、先駆的な事例でもまだ見られない。しかし、特に、実践する段階では、担当する部門が個別に進めていくことが多くなることから、部門横断での進捗及び成果を把握し、基本方針で設定した目標に対する達成度を確認し、必要に応じて基本方針やマネジメント計画、実施計画等の見直しを図っていくことが必要となる。

また、進捗や成果の評価にあたっては、庁内での内部評価の他、住民や議会、専門家等を巻き込み、客観的な立場から目標との乖離を評価していくというプロセスが非常に重要である。そして、それらの評価結果を改善・改革につなげていくことで、公共施設の“マネジメント”を行っていくことが必要である。

⑥ 議論の発展段階に応じた柔軟な組織体制を構築する

公共施設マネジメントの展開を大まかに時系列に整理すると、

- 【第 1 ステップ】 公共施設の実態把握段階
- 【第 2 ステップ】 マネジメントの方針策定段階
- 【第 3 ステップ】 実施計画の立案・実践段階
- 【第 4 ステップ】 基本方針及び実施計画の評価・改善段階

といった、4つの段階に分けて整理することができる。

基本的に、それぞれの段階において組織に求められる課題は異なる。自治体によって、公共施設マネジメントを担当する部署は、財産管理系の部署、企画系の部署、行革系の部署などさまざまであるが、それぞれの段階によって求められる課題は異なることから、特定の部署だけでは、段階が移行したときに課題に対応できなくなり、展開が進まないケースがみられる。

公共施設マネジメントの推進にあたっては、単独部署ではなく、部門間の連携した体制づくりが必須であるが、それに加え、取組の中心となる組織は、それぞれの段階で求められる課題に応じて、転換していくなどの工夫も必要となる。

各段階で求められる課題を、調査結果をもとに整理すると下表のとおりである。

図表 取組段階別の課題と推進組織

	段 階	組織に求められる課題	推進組織
1	公共施設の実態把握段階 ※データの洗出し、現状及び課題の見える化（白書作成等）	●公共施設全体のデータを各所管課から収集できるか	●財産管理系 ●企画政策系
2	マネジメントの方針策定段階 ※基本方針及び全体計画の策定	●方針を市全体の方針として位置づけられるか ●住民・議会等との協議・周知により総論への理解を得られるか	●企画政策系 ●行革系
3	実施計画の立案・実践段階 ※施設個別の実施計画策定、実践	●財政的な裏付けをもって実施できるか	●財政系
4	基本方針及び実施計画の評価・改善段階 ※効果検証・評価とそれを踏まえた改善・改革	●各所管課及び住民・議会等との利害調整ができるか	●マネジメント組織 ^{注)}

注) 所管課への調整権限を持った首長直属の体制が望ましい

また、公共施設マネジメントを進める人材を育成するためにも、研修会等を継続的に実施して、庁内の意識改革を図ることも重要である。

<ヒアリング調査から得られた自治体担当者の意見>

- D市では、資産管理経営室で取組を進めており、組織の特性上、施設データの収集は効率的にでき、データの一元化は進んだ。一方、総量縮減を念頭に置いての施設調整は、所管の利害関係や行革に関わることであり、現状の体制では困難な状況にある。
- E市では、行政経営課が中心となり、経営課、建物整備課の3課で庁内横断的に進めているが、再配置の議論を進めるには財政部署や防災部署の参画も必要である。
- F市では、昨年度まで企画総務課で対応していたが、再配置計画を具体的に進める段階になったことから、市長が公共施設マネジメント専任の公共施設再配置推進課を設置。公共施設マネジメントは所管課からの風当たりが強いが市長の意志で設置された部署なので進めることができる。
- マネジメント計画の段階では権限を持っている企画系の部署が中心に進めていくことが効果的だが、実施段階では財政的な裏付けがないと進まないことから財務系の部署が中心に進めていくことが必要。G市では、取組段階に応じて、実際に所管部署を変更している。
- H市では、計画の段階では企画政策課で進めていくことができたが、実施段階では権限と財政的な裏付けがないと進まないと考えている。市長の判断が必要であるが、公共施設経営室を課（市長直属の特命組織）に格上げすることを考えている。

⑦マネジメントの基礎となる資産情報の洗い出しと一元化を図る

公共施設は自治体にとっての経営資源であり、公共施設に関する情報は「経営情報」とあると言える。これらの情報は、適正に公共施設等の公有財産を取得、管理及び処分する

目的で「公有財産台帳」に記載し、多くの場合、管財課や財政課等の財産管理を所管する部門において、台帳の管理・更新を行っている。

しかし、台帳を紙ベースで管理している自治体もあり、また、これらの情報は「経営情報」であるにも関わらず、情報の精度に問題（公有財産の取得後、増改築等があっても反映されていない場合も多い）がある自治体も多い。さらに、公共施設マネジメントにそのまま活用するには、分析に必要な情報項目が不足するため、追加の調査等が必要となる。

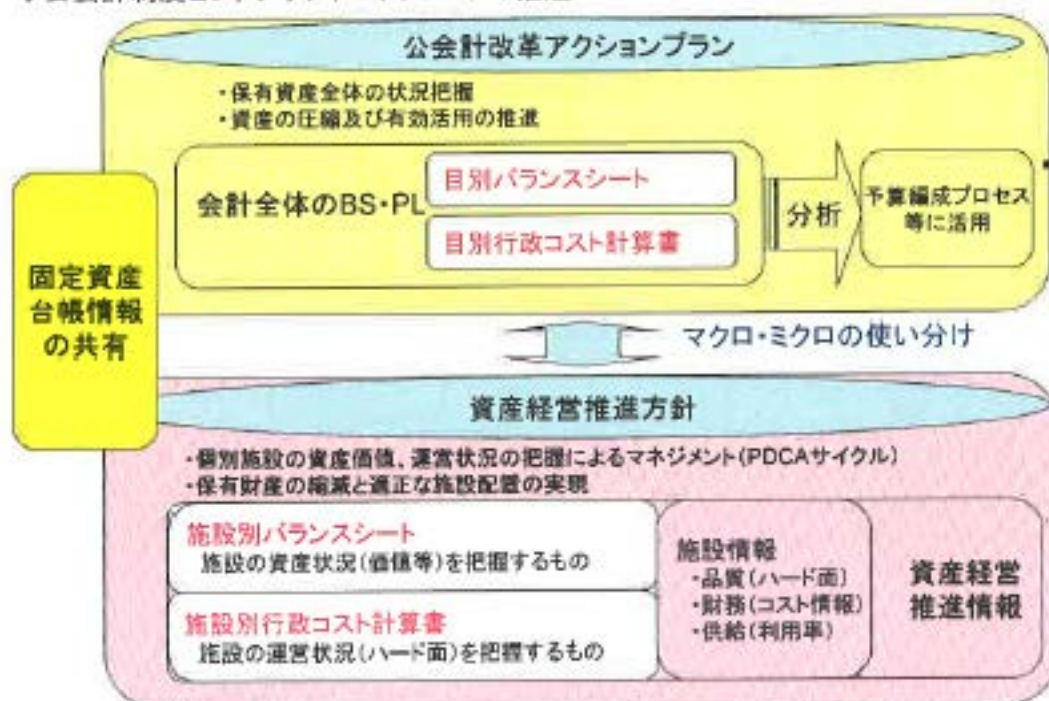
また、この公共施設に関する情報は、情報を取り扱う目的の違いから、「公有財産台帳」とは異なるデータ項目、データの捉え方、更新頻度や情報の管理方法の台帳が、他の複数の部署で個別に整備・更新している場合が多い。例えば、「延床面積」の捉え方一つにおいても、施設の貸付等を行う部門では、実際に貸付先が利用できる面積として、柱の内側で面積を捉えるのに対して、施設の建築・営繕等を行う部門では、建設時の構造計算や管理等を行う面積として、柱真（柱の中央）で面積を捉えるといった事例もあり、データの捉え方の違いから、同じ「延床面積」でも台帳によって数値が異なることなどがある。

そこで、公共施設マネジメントの取組にあたっては、「公有財産台帳」以外に、これらの複数の台帳情報を収集し、情報を突合させながらマネジメントに必要な情報を洗い出していく作業が必要となる。

こうして洗い出した情報は、自治体の経営に変革をもたらす得る、出口戦略の基礎情報ともなる。そのため、各種台帳と連動して情報更新を行うことができ、かつ公会計等の財務情報と連動できる仕組みづくりが不可欠であり、各種台帳及び財務情報と連動した公共施設に関する情報の一元化を図っていくことが今後必要となるものとする。

<浜松市の事例>

◆公会計制度とファシリティマネジメントの推進



3. 出口戦略（対応策）の考え方

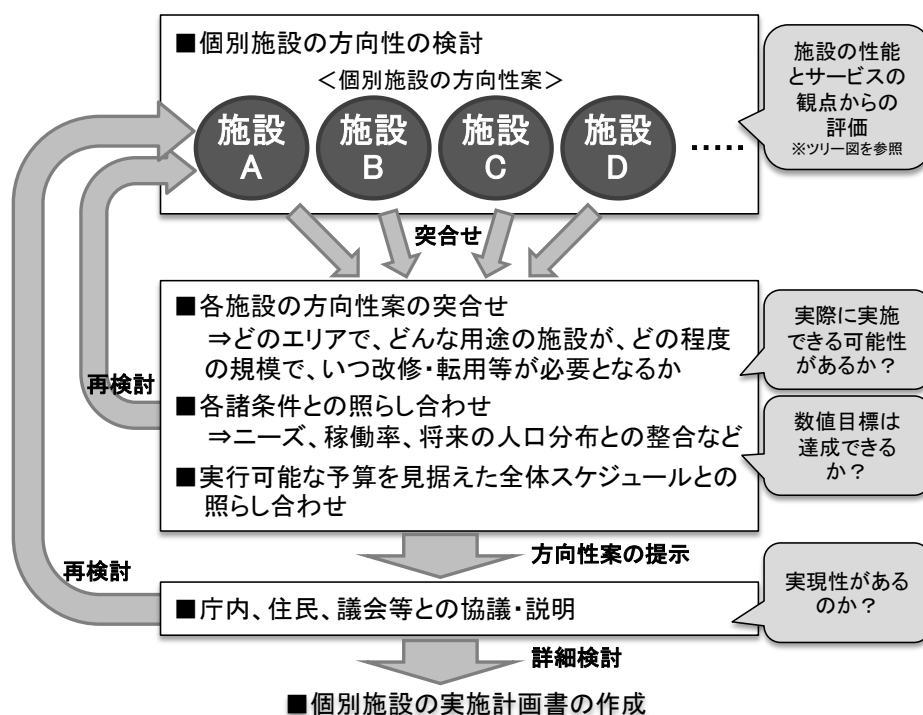
公共施設マネジメントを進めている自治体においても、前述の第3ステップまで進んでいる自治体はごくわずかであるが、公共施設マネジメントの目的は第3ステップの、「個別施設の実施計画の実践」にあるとあってよい。ここでいう実践とは、施設だけでなくそこで提供されるサービスを含めた具体的な改善・改革である。これらの実践に向けた戦略を本書では出口戦略という。どのように公共施設マネジメントの出口戦略（対応策）を検討していくか、考え方の流れを整理する。

出口戦略の検討にあたっては、建物等のハードの性能やそこで提供している公共サービスの評価、施設の分布、施設利用に対する需要及び将来の需要の変化、財政上の制約、住民や議会等からの要請・要望に対する対応など、公共施設の実態と自治体を取り巻く様々な環境の変化などを見据えて、最終的な出口を判断していくことが必要となる。

この最終的な出口は、個々の施設単独では固めることができず、近隣及び類似施設の方向性との突合、それかけられる予算及び整備スケジュールとの兼ね合い、見込まれる人口分布の変化や周囲の環境変化等、他の諸条件など、全体を見通しての判断が必要となる。そのため、まずは個々の施設の方向性について大まかな“仮説”を立て、様々な角度からその仮説について、実現できる可能性があるかどうかを検証し、再検討を繰り返しながら個々の施設の方向性案を固めていくこととなる。

さらに、個々の施設の仮説を全施設横断的に見た時に、マネジメントの基本方針に掲げた目標数値を達成することができるかどうかといった観点で精査するとともに、庁内及び議会や住民との協議・周知を経て見直しをかけて、最終的な出口戦略を固め、ようやく個別施設の具体的な整備手法及びスケジュール等を決める実施計画の検討に進めることができる。この出口戦略を確定させるまでの行程は、特定の庁内関係部署及び住民、議会等との調整が必要となってくるため、自治体にとって最もハードルが高い部分であると考えられる。

図表 個別施設の方向性検討の流れ（例）



本書では、個々の施設の方向性についての“仮説”を立てる一つの手法として、建物等のいわゆる「ハード」とそこで提供している公共サービス等の「ソフト」の二つの側面から仮説を検討する流れについて紹介する。検討の流れは、次ページのフロー図に追記する。

行政はこれまで、住民等の要求・要望に対して可能な限り「行政需要」として捉えて予算や職員を増加し、行政サービスの拡充・向上を図ってきた。それにより、公共サービスの多くを行政の活動領域として取り込んできたが、昨今の厳しい財政状況や職員数の減少などを背景に、行政が責任を果たすべきサービスの範囲を見直すことが必要な状況にある。限られた経営資源（財源、職員等）をより効率的かつ効果的に活用していくためにも、サービスの選択と集中を図っていくことが必要である。

こうした背景から、現在提供している公共サービスを見直し、権限上行政が提供する必要がある、または行政が提供する方が効率的であるサービスを除き、サービスの担い手を行政から民間に転換していくことが必要となる。さらに、行政が提供すべきサービスの水準（質・量）が、政策目標を実現する上で、必要な水準であるかどうかを評価し、縮小及び拡充を図っていくことも必要となる。これが、フロー図の「行財政改革の観点からの評価」の流れである。

一方、公共施設は時間の経過とともに劣化していくものであり、行政がサービスを提供するために必要となる空間としての公共施設も、建物性能を評価し、継続的に利用が可能なかどうか、いつ改修・建替えが必要となるかを見極めておくことが必要となる。これが、フロー図の「施設保全の観点からの評価」の流れである。こうした、ソフトとハードの両側面から評価し、出口戦略（個別施設の方向性）を仮説立てていく。

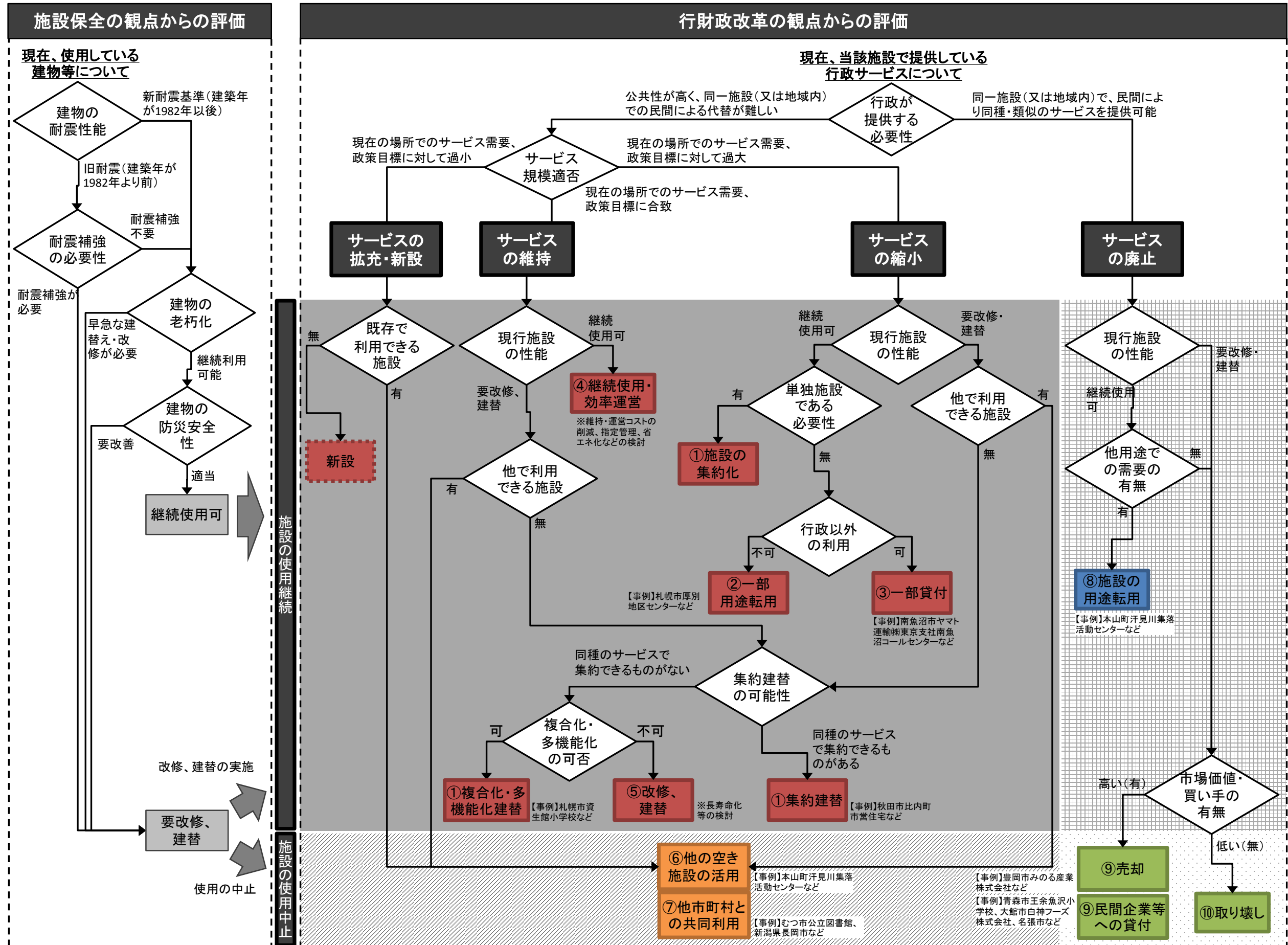
ここで挙げた出口戦略は、大きく分けて以下の4つの分類することができる。各自治体においては、公共施設の実態把握結果とマネジメントの基本方針を踏まえて、まずは、ハード及びソフトの両面から公共施設を評価し、施設再編計画等のマネジメント計画等を策定していくことが必要となる。計画策定にあたっては、実行可能な予算を見据えて、評価結果にもとづいて、全体整備スケジュールに当てはめながら、個別施設の方向性を整理する。出口戦略を実行可能なものとするためには、財政的な裏付けが非常に重要となる。そのため、計画策定の段階から予算との整合を図りながら、出口を模索していくことが必要であるといえる。

次項では、ここに挙げる個々の出口戦略について、それぞれの概要とポイント等を、事例調査結果を踏まえて整理する。

図表 公共施設の出口戦略

		サービス(ソフト)	
		継 続 (現在の場所・地域で、同様の行政サービスを継続 又は縮小、拡充・新設する)	廃 止 (現在の場所・地域での同様の行政サー ビス提供は廃止する)
施設(ハード)	継 続 (現在の施設を 継続使用する)	①施設の集約化、複合化・多機能化 ②一部用途転用 ③一部貸付 ④継続使用（維持・運営コストの削減、指定 管理、省エネ化等） ⑤改修・建替（公共施設の長寿命化） など ※既存施設でサービス提供できない場合は 「新設」もあり得る	⑧施設の用途転用 など
	廃 止 (自治体として現 在の施設の使用 を中止する)	⑥他の公共施設の空き空間や民間施設の利 活用 ⑦独自で所有せずに複数の市町村による共 同での行政サービス提供 など	⑨民間企業等への貸付、売却 ⑩施設の取り壊し など

図表 施設（ハード）とサービス（ソフト）を踏まえた個別施設の方向性検討の流れ（イメージ）



第4部 公共施設マネジメントにおける出口戦略に関する調査結果

第3部において公共施設マネジメントの取組の流れについて整理したが、公共施設マネジメントに実際に取り組んでいる自治体に対するヒアリング調査などを通じて、白書等の作成後、公共施設の統廃合や用途転換などの具体個別の取組までは、なかなか進んでいない自治体が多いことがわかってきた。

具体個別の取組が進まない理由の一つとしては、地元住民や議会等、施設に関わる様々な関係者との調整が必要であり、自治体内部関係者だけで対象施設をどうするかといった方向性が決められないことなどが考えられる。

こうした状況を踏まえて、公共施設マネジメントの出口戦略として考えられる手法のうち、特に、自治体単独ではなく、他の関係者との調整等を図りながら展開することが必要となるような手法について、実際に取り組んでいる自治体等に対するヒアリングを行い、ヒアリング等を通じて得られたそれぞれの手法の概要とポイントについて整理を行った。

なお、第3部で検討を加えた公共施設の出口戦略の分類に対応させて整理している。

図表 公共施設の出口戦略

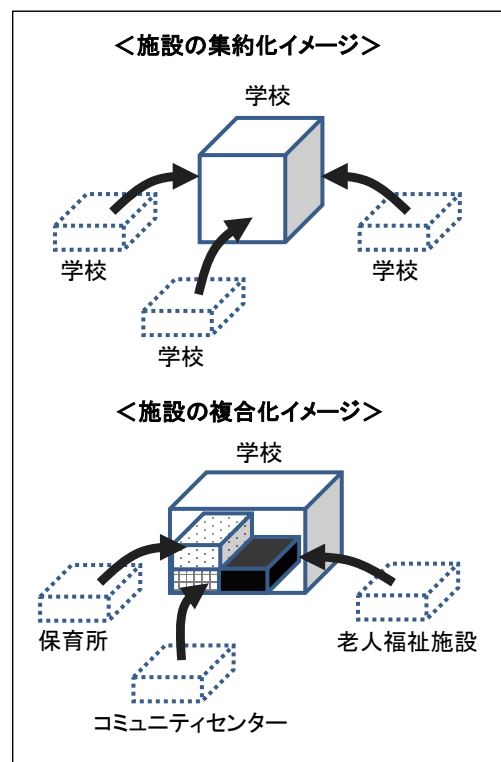
		サービス(ソフト)	
		継 続 (現在の場所・地域で、同様の行政サービスを 継続又は縮小、拡充・新設する)	廃 止 (現在の場所・地域での同様の行政サービス 提供は廃止する)
施設(ハード)	継 続 (現在の施設を 継続使用する)	<p>パターン1. 施設及びサービスを継続する</p> <p>①施設の集約化、複合化・多機能化 ②一部用途転用 ③一部貸付 ④継続使用(維持・運営コストの削減、指定管理、省エネ化等) ⑤改修・建替(公共施設の長寿命化)など ※既存施設でサービス提供できない場合は「新設」もあり得る</p>	<p>パターン3. 施設は継続するが、現在のサービスは廃止する</p> <p>⑧施設の用途転用 など</p>
	廃 止 (自治体として現在の施設の使用を中止する)	<p>パターン2. サービスは継続するが施設は廃止する</p> <p>⑥他の公共施設の空き空間や民間施設の利活用 ⑦独自で所有せずに複数の市町村による共同での行政サービス提供など</p>	<p>パターン4. 施設もサービスも廃止する</p> <p>⑨民間企業等への貸付、売却 ⑩施設の取り壊し など</p>

現在提供している行政サービスを、引き続き現在利用している施設で提供するにあたり、より効率的に維持・運営していくための手法として、次のような手法が考えられる。

【出口戦略①】施設の集約化、複合化・多機能化

<概要>

- 施設の集約化・多機能化とは、それまで類似の分野・機能で使用していた複数の公共施設を、1つの建物に集約すること、もしくは異なる複数の分野・機能を1つの建物に複合し、複合化・多機能化を図ることを指す。
- 施設を集約化、複合化・多機能化することによる利点としては、土地や空間の余剰を有効活用できるといった点が挙げられる。さらには、それまで複数の施設で個々に維持管理・運営してきたものを1つの建物に集約することで、維持管理及び運営作業の効率化及びコストの削減などが期待できる。また、異なる機能を1つの施設内に集約し、複数の機能が融合することで、機能間の相乗効果などが期待できる。



<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 施設を集約化、複合化・多機能化する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【サービスの提供場所の変更に伴う課題への対応】

- 集約化及び複合化・多機能化によりサービスを提供する場所を集中させることにより、利用者がサービスを受けられる場所が変わる。そのため、立地が変わることによって影響を受ける利用者に対する交通アクセス面での配慮が必要となる。

【複合する施設相互の相性等への配慮】

- 施設の複合化・多機能化に際しては、複合する施設間の相性、相互の関連のさせ方にも考慮することが必要である。施設の設置目的や利用者の属性、利用の方法、施設自体の形態などを勘案し、複合する各施設が本来の機能を十分に発揮できるよう、適切な空間構成及び動線計画等を立てていくことが必要である。

【複合する各施設の管理体制の明確化】

- 複合する各施設の維持管理について、施設ごとの管理体制・管理区分を予め明確にした上で、それぞれの十分な連携を図ることが必要である。

【余剰地・余剰空間の処分】

- 集約化、複合化・多機能化の利点を最大限に活かしていくためには、施設を1つの建物に集約し、不要となった他の土地・建物を確実に廃止もしくは用途転換等

が行うことができるよう、調整を進めておくことが必要である。

- PFI 等の民間活力を活用する場合には、廃止施設の売却を PFI 事業の受託条件に含めることで、民間企業側のノウハウを活かすなどの方法も考えられる。

<参考事例>

対 象	概 要	ポイント
札幌市資生館小学校（北海道札幌市）		
<p>■施設所有 北海道札幌市 （教育委員会、 子ども未来局所管）</p> <p>■管理・運営 運営協議会を設置</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 都心部の人口の空洞化により児童数が少なくなった、4つの小学校を統合し、建設。 ● 都心部という立地条件を活かし、保育所や子育て支援総合センター、ミニ児童会館を複合化した事例。 ● 学校と異種施設の複合化・多機能化という点で全国でも先進的な事例である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小学校の集約化により、通学距離が変わった児童もおり、送迎のためのバスを整備。 ● 施設の所管及び管理責任を明確に区分。施設全体の維持管理については、運営協議会を組織して担当。 ● 小学校と保育園の交流など、施設間のシナジー効果がある。 ● 廃校となった他3校は、利用したいという地元の要請を受けて、用途転換の上、有効活用しているが、市が維持管理コストを負担したままである。統廃合による、資産の総量圧縮及び維持コストのダウンなどの効果を狙う場合は、確実に廃止することができるような調整が必要だろう。
新屋比内町市営住宅（秋田県秋田市）		
<p>■施設所有 秋田県秋田市</p> <p>■管理・運営 同上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 老朽化した秋田市の市営住宅5団地の建替えにあたり、PFI 事業を活用して、1団地に集約整備を行った事例。 ● 用地を市営住宅用地と社会福祉施設等整備用地に区分の上、住宅用地については市営住宅(260 戸)を整備して市へ引き渡す BT 方式を採用。社会福祉施設用地については、事業者が市から借地のうえ施設を整備し運営。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 集約整備により、建設コスト及び維持管理コストの合理化、事務の効率化が図られた。 ● 特に参考となるのは、用途廃止となる 4 住宅用地について、行政側での利活用策を諮るのではなく、PFI の事業者が解体整地の後、土地を取得(価格は固定)して戸建て住宅用地として活用するように求めたことである。

自治体によって置かれている状況は異なる一方で共通する課題も多い。特に、全体の傾向として学校と公営住宅は公共施設全体に占める床面積割合が高いことから、この2施設の出口戦略（対応策）を進展させることができるかどうかで公共施設マネジメント全体の進展に影響するものと考えられる。

①共通する方向性（学校）

学校については、共通する課題を与条件として公共施設マネジメントを考えることにより、調査をした先進的自治体の担当者が構想している一つのモデルが浮かび上がった。

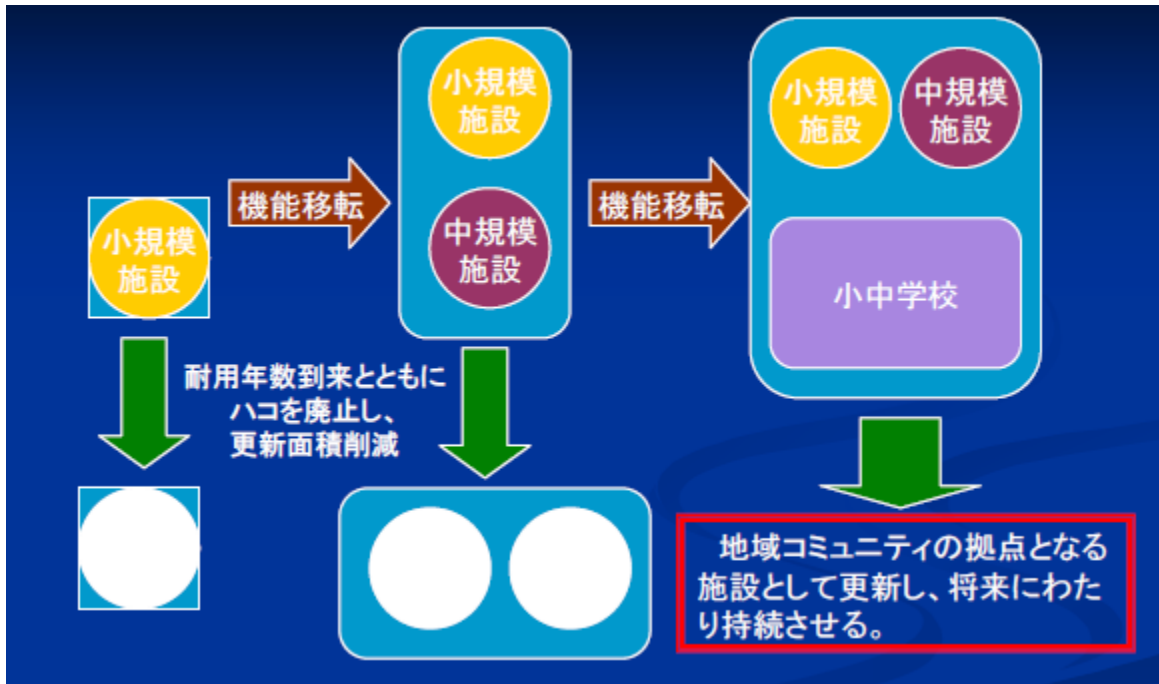
<共通する課題（与条件）>

- 少子化により学校施設に余剰が生じている。
- 高齢化により地域福祉機能を強化する必要がある。
- 公民館、コミュニティ施設は非効率に点在しており、利用率も高くない。
- 今後、地域自治を強化し住民が地域を支える必要がある。
- 学校区が地域自治の単位となっており、学校区を壊すことはできない。

<構想モデル>

- 現在の学校を廃止せずに、余裕教室の機能転換を図り、既存の施設に分散している福祉機能をはじめとする公共機能を集約させ、運営をできる限り住民に委ねて、小中学校を地域自治の中心となる公共施設に転換する。

<秦野市の計画>



計画が進むことにより、ハコ＝（施設（ハード））と機能＝（サービス（ソフト））を分離し、小中学校を中心とした地域コミュニティの拠点が出来上がっていくことを表している。

<他の公共施設との複合化イメージ（一例）>

「学校施設老朽化対策ビジョン（仮称）」の中間取りまとめより



教育方法・内容等の変化に適応させることに留意しつつ、余裕教室などの空きスペースの有効活用をより一層進めるとともに、学校施設が地域の核となることも視野に入れながら、地域の実情に応じ、他の文教施設や高齢者福祉施設などの公共施設との複合化・共用化を図ることとしている。

②共通する方向性（公営住宅）

公営住宅についても高度経済成長期に大量に建設され、自治体によっては学校と同程度の床面積を抱えているところもある。

施設の老朽化が進むと同時に、入居者の高齢化も同時に進行していることから、施設（ハード）とサービス（ソフト）の両面で解決策を検討する必要がある。

また、施設の数が多い自治体については施設数の適正化も必要である。

例えば、民間の能力を活用し老朽化対策と併せてバリアフリー改修などを行い、配食サービスと訪問介護サービスを受けられるケアハウス（軽費老人ホーム）へ転用することが考えられる。

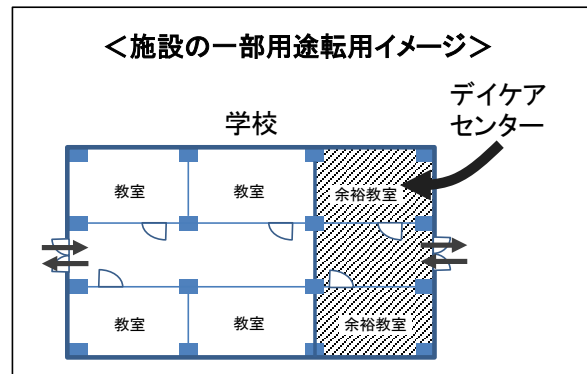
しかしながら、現状での取組は進んでいない状況である。

なお、公営住宅法では公営住宅の適正かつ合理的な管理に著しい支障のない範囲内で、当該公営住宅を社会福祉法人等に使用させることができる。

【出口戦略②】施設の一部用途転用

<概要>

- 行政サービスの提供規模縮小等に伴って、公共施設の中で、敷地や空間に余剰が生じた場合、他の行政サービスの用に供する施設として、敷地や空間の一部を用途転用することを指す。
- 余剰空間の有効活用につながるとともに、施設の維持運営コストの低減・効率化が期待できる。さらには、既存機能と用途転用により入り込む新たな機能とのシナジー効果、施設利用者にとっての利便性を高めるなどの効果が期待できるものと考えられる。
- 公共施設の一部を用途転用して活用する事例として多いものとしては、児童数が減少して余裕教室が増えてきている小中学校において、余裕教室を他の用途、例えば学童保育、高齢者福祉サービスを提供する場所、地域活動スペースなどとして活用するといった事例である。文部科学省においても、余裕教室の積極活用事例について、ホームページ等を通じて余裕教室の活用事例に関する情報発信等を行っている。



<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 施設の一部を用途転用する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【サービスの提供場所の変更に伴う課題への対応】

- 用途転用により入り込む新しい機能が、他の施設から移転させたものである場合、他の施設でサービスを利用していた人にとっては、提供場所が変わることとなる。そのため、立地が変わることで影響を受ける利用者に対する交通アクセス面での配慮についても検討が必要である。

【施設相互の相性等への配慮】

- 施設の一部を用途転用に際しては、既存機能と用途転用により入り込む機能との相性、相互の関連のさせ方に考慮することが必要である。施設の設置目的や利用者の属性、利用の方法、施設自体の形態などを勘案し、それぞれが本来の機能を十分に発揮できるよう、適切な空間構成及び動線計画等を立てていくことが必要である。
- 転用する用途によっては、大幅な改修が必要となる場合もあるため、施設の特徴と使いたい用途との相性を勘案することが必要である。

【施設の管理体制の明確化】

- 施設の維持管理について、施設ごとの管理体制・管理区分を予め明確にした上で、それぞれの十分な連携を図ることが必要である。

【空き空間に関する情報集約と共有化】

- 施設の空き空間の活用にあたっては、庁内の空き空間に関する情報集約と相互の共有を図っていくことにより、有効活用を促進する方法が考えられる。
- 国有財産では、空き施設のデータベースを整備・共有しており、積極的な利用を促している。

【法令上の制約条件の確認】

- 当該施設が各種補助金の活用や起債して取得したものである場合、本来の用途以外での利用ができない場合があるため、注意が必要である。

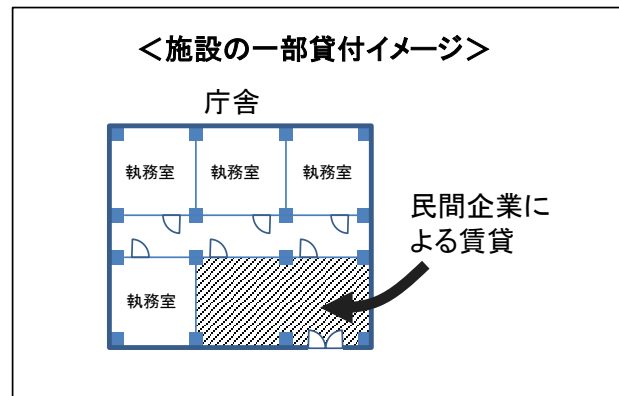
＜参考事例＞

対 象	概 要	ポイント
厚別南地区センター（北海道札幌市）		
<p>■施設所有 北海道札幌市 （教育委員会所管）</p> <p>■管理・運営 地区センターの運営は地元町内会の代表で組織された運営委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存小学校の余裕教室を、地区センター（コミュニティ施設）に転用した事例。 ● 小学校の最上階（4階）の1フロア全体を、地区から要望のあった地区センターに転用しており、会議室、集会室、実習室、プレイルーム、図書館を備えている。 ● 地区センターを余裕教室に設置するため、旧文部省の「余裕教室活用指針」に沿って教育委員会、市民局、厚別区が協議して進められた。文部科学省で併設が初めて認められた施設。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 児童と地区センター利用者の動線を分けるため、後付けで専用エレベーターを設置。 ● 小学校の建物の老朽化が進んでいるものの、市内には他にも多くの学校があり、建て替えするにもすぐには着手できない状況である。

【出口戦略③】施設の一部貸付

<概要>

- 公共施設の中で、余剰となっている敷地や空間を、民間企業等に貸付することを指す。
- 平成19年4月の地方自治法の改正により、行政財産の一部貸付が可能となったことにより、庁舎や議場等の余裕スペースを部分貸しでできるようになった。
- 施設の一部を貸付することにより、余剰地・余剰空間を有効に活用することができ、賃貸収入による施設の維持管理コストの低減、貸付先により利活用されることで、周辺地域の活性化、施設利用者にとっての利便性を高めるなどの効果が期待できる。



<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 施設の一部を貸付する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【既存機能との棲み分け、セキュリティ面での配慮】

- ・民間企業等に対して施設の一部を貸付するにあたっては、既存機能と貸付により入り込む機能との相性、特にセキュリティ面での配慮が必要である。施設の設置目的や利用者の属性、利用の方法、施設自体の形態などを勘案し、本来の機能を十分に発揮できるよう、適切な空間構成及び動線計画等を立てていくことが必要である。

【法令上の制約条件の確認】

- ・当該施設が各種補助金の活用や起債して取得したものである場合、本来の用途以外での利用ができない場合があることから、そもそも貸付できる施設であるかどうか、注意が必要である。

【民間企業等に対する積極的な情報発信】

- ・南魚沼市の議場活用の事例の場合、民間企業側からのアプローチがあったため、施設の貸付につながったが、通常、利用希望者獲得のためには、積極的にアピールしていくことが不可欠である。施設自体の立地・アクセスや施設や敷地の広さの他、設備（インターネットの敷設状況などを含む）など、民間企業側の必要とする情報を捉え、民間企業が入手できるような形で、情報発信していくことが必要である。
- ・行政による支援措置など、民間企業等に対する積極的なサポートを用意することも大切である。

【民間企業との Win-Win の関係づくり】

- ・民間企業に施設を利用してもらうことにより、民間企業にとっては、公共機能を利用することを目的に集まる住民等を顧客としたサービスを展開することができる一方、利用者にとっても、民間企業等のサービスにより、施設の利便性が高まるなどの効果が期待される。相互のメリットを高められるよう、空間やサービスの面での積極的な連携が必要となる。

<参考事例>

対 象	概 要	ポイント
ヤマト運輸(株)東京支社南魚沼コールセンター（塩沢庁舎）（新潟県南魚沼市）		
<p>■施設所有 新潟県南魚沼市</p> <p>■管理・運営 ヤマト運輸株式会社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ヤマト運輸(株)がコールセンターを新設するにあたり、合併に伴い余裕スペースとなっていた旧議場の活用を図った事例。 ● 市役所にとっては、余剰施設の有効活用により、賃料収入が確保できることから、施設の維持管理や再投資のための積立費用等として確保することが可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● コールセンターとしての活用は、地元での雇用効果が高く、大幅な設備改修も不要であることから、廃校施設の利活用方法の一つとして参考になる。 ● 企業の成長鈍化やクラウドサービスなどの普及により、コールセンター市場は微減傾向にあるものの、企業の競争環境の動向によっては市場拡大の可能性もある。

建物の老朽化や維持管理コストの削減等の観点から、行政サービスを提供するための施設（ハード）は廃止するが、この地域で同様の行政サービスを継続して提供するため、場所を確保する手法として、以下のような方法が考えられる。

【出口戦略⑥】他の公共施設の空き空間や民間施設の活用

<概要>

- 施設は廃止してもサービスの提供は継続するために、同一地域内で、他用途で使用している公共施設の空き空間や民間の建物を活用する方法が考えられる。
- 空き空間の有効活用、そこで既に展開している事業等との相乗効果などが期待できるものと考えられる。

<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 他の空き空間を活用する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【既存機能との棲み分け、セキュリティ面での配慮】

- 民間企業等に対して施設の一部を貸付するにあたっては、既存機能と貸付により入り込む機能との相性、特にセキュリティ面での配慮が必要である。施設の設定目的や利用者の属性、利用の方法、施設自体の形態などを勘案し、本来の機能を十分に発揮できるよう、適切な空間構成及び動線計画等を立てていくことが必要である。

【施設自体の特性に応じた活用方法の検討】

- 施設の用途転換を図る場合、現在の用途と新しい用途とで、著しく提供する内容や必要となる設備等が異なる場合、新たに多額の改修投資が必要となる可能性があることから、そういった可能性を視野に入れた活用方法を検討することが必要となる。

【施設の管理体制の明確化】

- 施設の維持管理について、施設ごとの管理体制・管理区分を予め明確にした上で、それぞれの十分な連携を図ることが必要である。

【空き施設に関する情報集約と共有化】

- 空き施設の活用にあたっては、全ての空き施設に関する情報集約と相互の共有を図っていくことにより、有効活用を促進する方法が考えられる。
- 国有財産では、空き施設のデータベースを整備・共有しており、積極的な利用を促している。

【出口戦略⑦】施設の共同利用

<概要>

- 公共施設の共同利用とは、将来の維持更新コストを鑑みると、1つの自治体のみで多数の公共施設を維持できなくなる可能性もあるなか、複数の市町村が共同して1つの公共施設を所有もしくは利活用して行政サービスを提供する方法が考えられる。
- こうした取組によって、施設の維持管理・運営コストの削減、新たな建設投資が不要となるなどの効果が期待できるものと考えられる。

<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 施設を共同利用する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【自治体間でのルール・役割分担の明確化】

- 導入当初においては、各自治体間での使用料や利用基準など条例で定めている事項について調整を図り、各自治体の住民に対して理解を促すなどが必要となる。
- 1つの施設を複数の市町村で共同利用する場合、利用状況や人口割合などの一定の基準を設け、維持管理や費用の分担、収入がある場合はそれらの分担などについて、整理することが必要となる。
- 例えば、長岡地域における広域利用の例では、市町の職員で構成する「各市町の担当部署間による打ち合わせ」において、公共施設の相互利用、図書館の広域利用での課題や対策について協議・検討を行い、住民に対してはインターネットにより周知を図るなどしている。

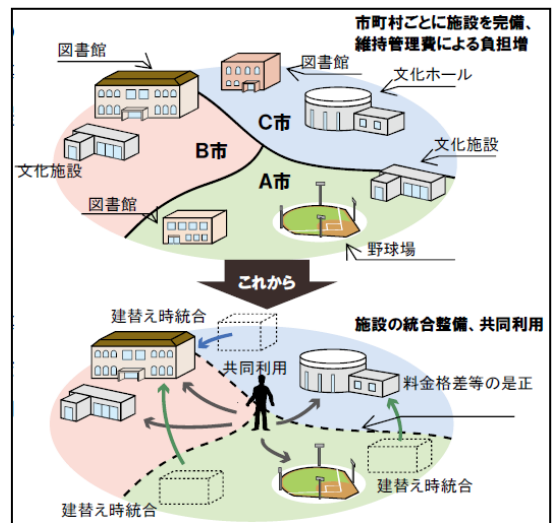
【効率的・効果的な維持・運営に向けた対応】

- 複数の公共施設を共同利用する場合、共同化するメリットを最大限に活かせるような工夫が大切である。例えば、貸館施設等については、貸出方法の統一化や施設の空き情報や予約管理などの共同化、図書館等については、在庫管理の統合による書籍の重複購入の削減、貸出・返却の共同化などにより、利用者の利便性と維持管理・運営の効率化を図ることが考えられる。

【公共施設間の交通ネットワークの検討】

- 利用を促すためには、広域での交通ネットワークをどのように整備するか等についても検討が必要である。

<施設の共同利用のイメージ>



(出典) 東北発コンパクトシティのすすめ
／東北発コンパクトシティ検討委員会

<参考事例>

対 象	概 要	ポイント
青森県むつ市		
<p>■施設所有 青森県むつ市</p> <p>■管理・運営 同上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● むつ市の公立図書館では下北郡唯一の図書館として、大間町・佐井村・風間浦村・東通村などの近隣町村民でも活用できる広域図書館サービスを展開している。平成 24 年度からはクラウドシステムに移行している。 ● 平成 17 年の合併を機に図書館システムの刷新を進めることとなり、それに合わせて平成 19 年 4 月から、住民基本台帳カードを利用したサービスを行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後、将来の維持更新コストの負担を鑑みると、施設の総量圧縮にも踏み込む必要性がある中、住民に対するサービス・公共施設を近隣市町村と共同で提供していくことも視野に入れる必要がある。 ● ただし、どう維持コストを分担していくかなど、他町村との適切な役割分担が必要。
新潟県長岡市		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 長岡市、小千谷市、見附市、出雲崎町の 3 市 1 町において、公共施設（運動施設、集会・文化施設）の利用にあたり相互利用できるよう、利用者制限の撤廃及び利用料金の格差是正を図っている。図書館についても、当該市町住民だけでなく、長岡地域の市町住民への貸し出しを認めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後、将来の維持更新コストの負担を鑑みると、施設の総量圧縮にも踏み込む必要性があるものと考えられる。その際、住民に対するサービス・公共施設を近隣市町村と共同で提供していくことも視野に入れる必要がある。 ● 貸館方法の統一化、圏域全体の施設の公共施設の空き情報及び予約管理の共同化、図書館の在庫管理の統合による書籍の重複購入の削減、貸出・返却の共同化などにより、利用者拡大と共同化による維持管理・運営の効率化を図るなどの方法も考えられる。

施設の統廃合等を受けて、サービスの中止もしくは他のサービスとの集約化をするなど、現在の場所・地域での行政サービスの提供を中止したことで、行政サービスを提供するための施設（ハード）自体が不要となった場合、廃止物件の取り扱いの手法として、以下のような方法が考えられる。

【出口戦略⑧】施設の用途転用

<概要>

- 施設自体は継続的に利活用できるものであるが、現在提供している行政サービスを中止する場合、施設が余剰となることから、他の行政サービスを提供するための場所として利活用を図るなど、施設の用途転用を図ることにより、施設を有効に活用するもの。

<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 施設を用途転用する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【法令上の制約条件の確認】

- 用途の転用にあたっては、現在の土地・建物が、各種補助金の活用や起債して取得したものである場合、補助金の返還や起債の繰上償還等が必要になる場合があることから、注意が必要である。
- ただし、文部科学省などでは廃校の利活用を促進するため、必要と認めたものについては、補助金の返還や繰上償還を免除している。

【施設自体の特性に応じた活用方法の検討】

- 施設の用途転換を図る場合、現在の用途と新しい用途とで、著しく提供する内容や必要となる設備等が異なる場合、新たに多額の改修投資が必要となる可能性もあることから、そういった可能性を視野に入れた活用方法を検討することが必要となる。

【施設の管理体制の明確化】

- 施設の維持管理について、施設ごとの管理体制・管理区分を予め明確にした上で、それぞれの十分な連携を図ることが必要である。

【空き施設に関する情報集約と共有化】

- 空き施設の活用にあたっては、全ての空き施設に関する情報集約と相互の共有を図っていくことにより、有効活用を促進する方法が考えられる。
- 国有財産では、空き施設のデータベースを整備・共有しており、積極的な利用を促している。

<参考事例>

対 象	概 要	ポイント
高知県本山町		
<p>■施設所有 高知県本山町</p> <p>■管理・運営 汗見川活性化推進委員会による指定管理</p>	<p>● 廃校の木造校舎を宿泊施設として改修するとともに、地域のコミュニティ、地域福祉の拠点となる集落活動センターとして利活用している事例。</p>	<p>● 平成22年から11名の新規移住につながっている。</p> <p>● 小学校は地域のコミュニティの中心であり、中山間地等の地域を支える機能として廃校を活用することは非常に有効である。その際、地域が維持・運営費を確保すること、そのための仕組みづくりが非常に重要である。</p> <p>● 地域での運営における課題として、担い手の固定化の解消や新しい担い手の育成なども視野に入れて展開を図ることが大切。</p>

コラム 中山間対策の一環としての空き施設の利活用

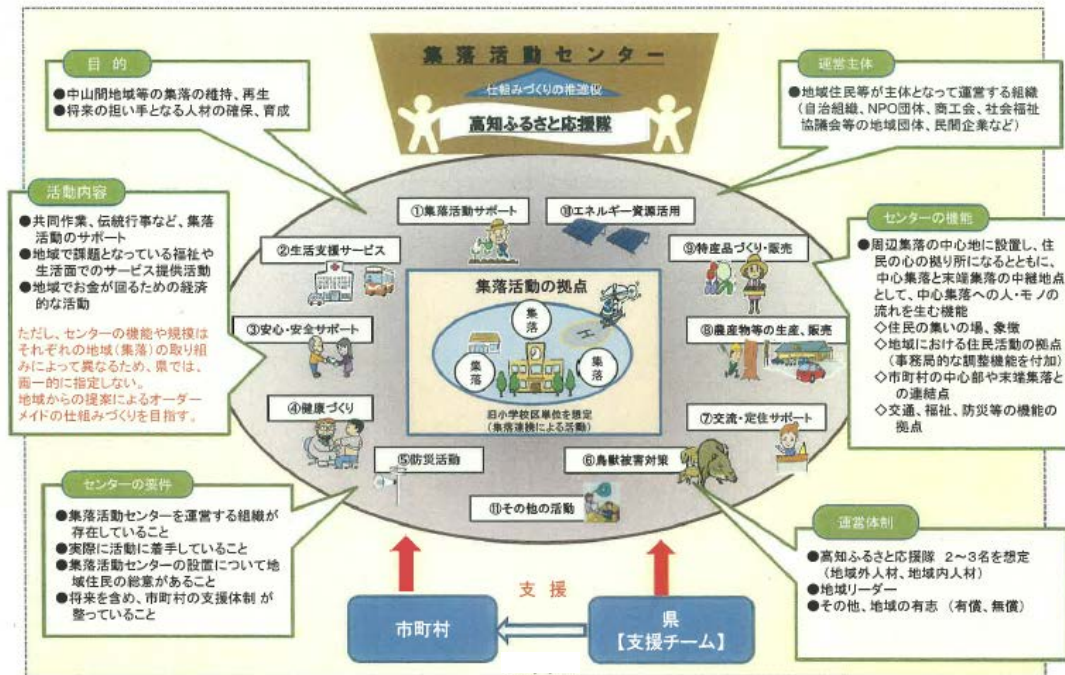
- 高知県では、県内市町村すべてに含まれる中山間地域においては、人口減少と高齢化の進行が著しい状況にあることから、中山間対策として、地域の課題やニーズに対して、地域ぐるみで取り組む仕組みとして、集落活動センターの整備を推進。
- 集落活動センターとは、地域住民が主体となって、旧小学校や集会所等を拠点として、地域外の人材等を活用しながら、近隣の集落との連携を図り、生活・福祉・産業・防災などの活動について、それぞれの地域の課題やニーズに応じて、総合的に地域ぐるみで取り組む仕組み。
- 高知県は、集落活動センターの立上げ及び運営等を支援するため、初期費用の助成等のお金の側面だけではなく、職員で構成する支援チームの派遣など人的側面からも強力にサポートするなど、積極的な支援を図っている。

図表 集落活動センターへの支援内容

集落活動センター推進事業費補助金	<ul style="list-style-type: none"> ○ 集落活動センターの設置に向けた初期費用(ハード・ソフトとも)への支援 ○ センターの設置や運営に係る活動従事者(高知ふるさと応援隊)の person 費を含む活動費への支援
アドバイザーによる支援	<ul style="list-style-type: none"> ○ センターの運営に、総合的に助言を行う県のアドバイザー等を導入(6名を委嘱)
研修会の開催	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地区の住民や市町村等を対象に、センターの立上げや運営に関する説明会を開催
支援チームによる支援	<ul style="list-style-type: none"> ○ センターごとに支援チーム(中山間地域対策課担当者、地域支援企画員を中心に、関係課・関係出先機関の担当者等)を構成し、全庁を挙げた支援を実施

- 高知県本山町の集落活動センター「汗見川」では、旧小学校を地元の汗見川活性化推進委員会が指定管理者となり、施設の運営から事業の実施等まですべてを実施。運営費は宿泊利用料で賄っており、町としての財政負担が実質0となっている。このように、地域の自治組織が主体となって、地域及び地域の活動拠点となる施設を維持・運営していく仕組みづくりは、今後全国他市町村においても必要となってくるものと考えられる。

■集落活動センターの仕組みとは、



■事例：集落活動センター「汗見川」による集落維持の仕組み

地域住民が主体となって、汗見川ふれあいの郷 清流館を拠点に、集落の連携による既存活動のブラッシュアップや新たな活動の実施をつうじて、次世代の人材を確保し、集落での活動をいつまでも続けられる魅力ある集落を目指す。【平成24年6月17日 開設】

目的

- 集落の維持
- 将来の担い手となる人材の確保、育成



シソジュース

★特産品づくり・販売

・充実、強化を図った活動の実施
 新たな特産品づくり
 → 山菜・シカ肉等の活用



手打ちそば

★人口交流・体験

・充実、強化を図った活動の実施
 ・新たな交流イベントや体験メニューの実施 → 登山ツアー等



森のおきやく

★防災活動

・地域防災体制の充実
 ・ヘリポートの活用

集落活動センター「汗見川」

集落活動の拠点

「汗見川ふれあいの郷 清流館」



連携する6集落(104世帯:216人)
 【立野・坂本・屋所・沢ヶ内・瓜生野・七戸】

仕組みづくりの推進役
 【本山町ふるさと応援隊】

本山町役場

支援

高知県庁
 【支援チーム】

3年後のイメージ

★農産物等の生産、販売

・薬草の栽培等

★鳥獣被害対策

・シカ肉の活用

★生活支援サービス

・買い物支援など高齢者を地域で支える仕組み

★安心・安全サポート

・見守り活動など高齢者を地域で支える仕組み

運営主体・体制

【運営主体】

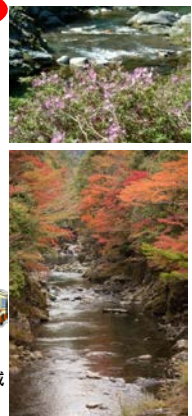
汗見川活性化推進委員会

【運営体制】

・委員会の部会長、世話役

・本山町ふるさと応援隊(高知ふるさと応援隊)

※役場、地域支援企画員が共同でサポート



施設の統廃合などにより、サービスの中止もしくは他のサービスとの集約などこの場所での行政サービスの提供を継続せず、行政サービスを提供するための施設（ハード）自体が不要となった場合、廃止物件の取り扱いの手法として、以下のような方法が考えられる。

【出口戦略⑨】民間企業等への貸付、売却

<概要>

- 現在の地域での行政サービスの提供を中止し、施設自体も行政側では特に利活用の予定が無いものについて、民間企業等への貸付もしくは売却などにより、利活用してもらうもの。
- 地域の新たな雇用や集客につながる可能性もあり、地域の活性化に寄与するものと期待される。

<ヒアリング等を通じて得られたポイント>

- 民間企業等への貸付・売却する際のポイントとして、次のような事項が想定される。

【民間企業等に対する積極的な情報発信】

- 民間企業等による利活用を促進していくためには、どの施設がいつ廃止になって、どのような利活用ができるのかといった積極的な情報発信が必要である。
- 施設自体の建築年や面積、アクセスなどの情報だけではなく、気候条件が事業内容によっては利点となることもあり、消防法の関係で使用上の制約が出る可能性もある。民間企業側の利活用方法に関わるような事項については、丁寧な情報提供が必要である。

【民間企業を誘致するための仕掛け】

- 民間企業等による利活用を促すには、各種の優遇措置等についても検討が必要である。
- ハード整備の補助等だけではなく、地元の就業支援や子育て中の女性層も働けるような託児所等の子育て支援、地元特産品としての情報発信など、ソフト面でのサポートも大切である。

【土地及び建物等の利用に関するコントロール】

- 民間企業への土地及び建物等の売却にあたっては、行政側の手を離れて次の用途をコントロールすることができなくなる可能性もあることを念頭に置くことが必要となる。

【地元住民等との良好な関係づくり】

- 新たに民間企業等による利活用を進める場合においては、地元をいかに巻き込むかを図り、良好な関係を築いていくことが大切である。
- 例えば、王余魚沢倶楽部では、地元を巻き込む活動の一環として、子どもたち向けのワークショップなどを継続開催。それにより親世代も徐々に施設に顔を出すようになってきている。
- 白神フーズ株式会社では、手作りの生ハムを作る「生ハム塾」を月1回開催するなどにより、地元及び他地域からの来訪者を呼び込んでいる。

【条例等による有効活用の促進】

- 大館市においては、空き公共施設等の有効活用を図るため、平成 24 年 12 月に「大館市空き公共施設等利活用促進条例」を制定、翌年 1 月に施行。指定事業施設としての指定を受けた場合、各種奨励措置（譲渡金額の減額、無償貸付・減額貸付、増築及び改修助成金の交付など）を講ずることができるようにするもの。

＜参考事例＞

対 象	概 要	ポイント
青森県青森市		
<p>■施設所有 青森県青森市</p> <p>■管理・運営 あおもり NPO サポートセンター、 tecoLCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 築約 120 年の廃校となった小学校をアート活動の拠点として改修し、平成 20 年から利活用を図っている事例。 ● 児童数の減少により、旧浪岡町の王余魚沢小学校は平成 16 年に廃校となったが、ここでの廃校プロジェクトとして、あおもり NPO センターが「王余魚沢倶楽部」を進め、tecoLLC.がアートディレクションを担当して現代版の峠の茶屋として再生。 ● カフェのほか、招聘アーティストが 6 人、王余魚沢で暮らしながら制作をするアーティスト・イン・レジデンスなどを展開。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 23 年度にグッドデザイン賞を受賞しており、それが地域外に対するPR効果にもつながっている。 ● 青森市内などから、年間延べ 6,000 人程度の集客を図る施設となっている。 ● 地元住民等を中心とした利活用ではなく、よそ者が地域に入り、廃校活用を通じた地域の活性化を図ろうとするものであり、当初、住民側も反対はしないが特に無関心であった。 ● 地元を巻き込む活動として、子どもたち向けのワークショップなどを継続することで、親世代も徐々に施設に顔を出すようになってきた。 ● 廃校等の利活用を進めるのであれば、どの学校がいつ廃校になるのか、どのような活用ができるのかといった情報発信が必要。 ● 利活用を進めたくても消防法の関係で新たな投資が必要となるため、利用を阻害する要因となる。
秋田県大館市		
<p>■施設所有 秋田県大館市</p> <p>■管理・運営 白神フーズ株式会社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 市長のトップセールスをきっかけとして、平成 21 年から地元出身実業家が市内の廃校舎を生ハム（ハモンセラーノ）の製造・工場として利活用している事例。 ● 平成 24 年度には、地元貢献の一環として本社所在地も大館市に変更。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元での雇用創出（地区住民を中心に 10 名を季節雇用）につながっている。 ● 手作りの生ハムを作る「生ハム塾」を月 1 回開催しており、地元及び他地域からの来訪者増が見込まれる。 ● 大館市を代表する新たな特産物創出につながる事が期待される。

対 象	概 要	ポイント
	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設の大規模な改修は行わずに、工場として利活用を進めることができている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設の面積やアクセスなどの観点だけではなく、気候条件なども利活用企業にとっては選定の条件となることもあることから、廃校の利活用促進にあたっては、丁寧・詳細な情報提供をしていくことも大切である。 ● 新規事業を始め、収益を十分に確保することが難しい企業が参入する場合もあり、事業継続・拡大を図るための行政側のサポートなども必要である。 ● 大館市では、空き公共施設等の有効活用を図るため、「大館市空き公共施設等利活用促進条例」を制定予定。指定事業施設としての指定を受けた場合、各種奨励措置(譲渡金額の減額、無償貸付・減額貸付、増築及び改修助成金の交付など)を講ずることができるようにするもの。
三重県名張市		
<ul style="list-style-type: none"> ■施設所有 三重県名張市 ■管理・運営 ヤマト運輸株式会社 	<ul style="list-style-type: none"> ● 児童数の減少により、平成 20 年 3 月に閉校となった小学校を有効活用し、地域の雇用創出につなげていくため市長のトップセールスにより、宅配便大手のヤマト運輸株式会社を誘致。校舎や運動場を賃貸している事例。 ● 建物改修及び駐車場整備に必要な費用の一部を補助し、賃貸料も 5 年間は半額としている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元での雇用創出(約 250 人規模)につながっている。 ● 敷地内に地元産野菜の即売所(地元老人会が中心に運営)を設置、旧給食室なども地元に開放。ヤマト運輸及びグループ社員に好評である一方、地元にとっても家庭で消費しきれない野菜等の販売につながっている。また、昼食や自動販売機の売上増など、山間地経済に対する好影響をもたらしている。 ● 集落内は山林に囲まれているため夜間は非常に暗いが、遅くまで営業していることで施設の明かりがまちの安全・安心にも寄与している。

対 象	概 要	ポイント
奈良県宇陀市		
<p>■施設所有 奈良県宇陀市</p> <p>■管理・運営 宇陀市森林組合</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 市の約 7 割が森林であるが、木材価格の低迷やそれに伴う担い手不足に悩まされていた。3 つの森林組合が合併、これを機に、廃校舎・廃園舎を市から無償貸与してもらい、木材の付加価値向上及びブランド化のため、製材所及び加工施設として利活用している事例。 ● 平成 19～21 年度にかけて、廃校舎・廃園舎の整備、機械設備の導入など実施。 ● 用途転用の際、補助金の適用期間であり、地方債の残高があったことから、地域再生計画を策定し、免除を受けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元での雇用創出(新規雇用 8 人)につながっており、地元の林業振興に寄与している。 ● 消防法の兼ね合いから、研修施設として利活用するには追加改修が必要となるなど、利活用に制約が出てしまう場合がある。 ● 無償貸与しており、設備導入費用等にかかなりの補助金を投入していることから、財政面での効果は限定的であるが、施設を遊ばせておくのではなく、地域の産業振興の一環として利活用を図るという観点では参考となる。
兵庫県神戸市		
<p>■施設所有 兵庫県神戸市</p> <p>■管理・運営 (一財)すまいまちづくり公社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃校舎を民間へ貸出し、店舗・工房、グラウンドを観光バス専用駐車場として活用している事例。 ● 神戸市から施設の貸与を受けた(一財)すまいまちづくり公社がテナントをサブリース。当初 5 年の暫定利用としていたが、年間 75 万人の来館者が訪れる盛況ぶりから、恒久的施設として再スタートしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 24 年 3 月までに来館 1,100 万人を突破しており、地域活性化に貢献している。 ● 廃校の利活用による、市側の維持・運用コストの削減と地域活性化という観点では参考となる。
兵庫県豊岡市		
<p>■施設所有 みのる産業株式会社</p> <p>■管理・運営 同上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 市町村合併に伴う中学校の統廃合により、廃校となった施設を民間企業に売却し、シイタケ工場として利活用している事例。 ● 当初、エリンギ工場として利活用が図られていたが、約 3 年で撤退。その後、民間対民間の取引により、農機具等メーカーのみのる産業株式会社がシイタケ工場として買い取 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃校施設の利活用あたり、行政として所有・使い続けるのではなく、民間企業にうまく売却することで、余剰資産の圧縮によるコスト削減効果とともに、新たな企業誘致による地元への雇用効果を生み出すことができています。 ● ただし、売却するリスクとして、売却した資産がさらに転売されるなどが進めば、どういった企業が地域に入り込んでくるか、コント

対 象	概 要	ポイント
	ったもの。	<p>ロールができにくくなったり、地元と企業との関係性が希薄化するなどの可能性があることも視野にいれることが必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 平地でコミュニティの集まりやすい場所であれば、企業側としても使いやすい。学校は特に少子化が進んでいる中、今後の建設・建替えにあたっては、次の利活用を見据えて建設していくことが必要。
兵庫県養父市		
<p>■施設所有 兵庫県養父市</p> <p>■管理・運営 但馬醸造株式会社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間の醸造メーカーが、平成19年3月に廃校した小学校を醸造工場として利活用することを機に、食品製造販売会社を新たに起業した事例。 ● 平成19年11月に地域活性化計画が認定され、がんばる企業誘致プロジェクトを活用、平成20年2月に操業。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元での雇用創出(18人)につながっている。 ● 醸造会社として地元産材を活用した製品製造を行うとともに、地元での試食会や地元レストランのバイキングメニューに自社製品を使ったレシピを提供するなど、地元貢献にも力を入れている。 ● 養父市として、資産売却ではなく賃貸にこだわり、行政側として利活用企業のコントロールを図ること、企業が大幅な初期投資をせずに参入できるようにすることなどを視野に入れて対応。 ● 企業側にとっても、廃校活用という社会的意義から、商品を置いてもらえるなどのメリットにつながる可能性もある。

- 兵庫県養父市では、工業適地はあっても山林が大半であり、工業団地等を整備できる広い平地が少ないことから、廃校舎も含めた遊休地を活用して、企業誘致のための活動を実施。
- 廃校利活用に関する特別優遇という形にはせず、企業が制度を使いやすいよう、企業誘致に向けた各種奨励制度という形にし、廃校活用時にも利用できるような制度として展開。奨励制度として15種を設けており、土地の取得や機械設備導入にかかる費用の助成、水道料金や情報通信網の回線使用料の負担、賃借料の助成などの様々な制度を、事業者ニーズに応じて利活用してもらっている。
- 企業誘致のための事業所ガイドブック、パンフレット、ホームページでの情報発信を行っており、その中でどのような廃校施設があるか情報提供を行うとともに、産業見本市などに出展し、会場内でビラを配布、メディアに積極的に出るようにし取材に混ぜてもらっている。
- 平成17年に企業立地計画を策定。その後、5社を廃校施設に誘致しており、操業を開始している4社で地元雇用を約120人程度確保。若い人が地域に残って働いてくれる場所が確保できている。



学校跡地への企業立地事例

平成17年に企業立地計画を策定し、新たに工業団地を創設し、市内各地の遊休地を多量に確保。この中で、市内各地に点在する遊休地を有効活用し、企業立地を促進。また、平成17年には、市内各地に点在する遊休地を有効活用し、企業立地を促進。また、平成17年には、市内各地に点在する遊休地を有効活用し、企業立地を促進。

第一学院高等学校 養父校 養父市ツルギス

大谷小学校は 通商制高等学校に生まれかわりました。

但馬醸造株式会社 西谷小学校は 郡の工場に生まれかわりました。

オースマップ販売センター 株式会社オースマップ 貴屋中学校は 地区情報の会社に生まれかわりました。

学校跡地の紹介

株式会社ハシマ 養父工場 浅野小学校は 極丸ネ製造工場の会社に生まれかわりました。

学校跡地の紹介

旧 養父小学校	旧 口大塚小学校
旧 南谷小学校	旧 蘭園小学校
旧 出谷小学校	旧 三台小学校
旧 小庄小学校	旧 東沢小学校

第5部 まとめ

1. 本調査におけるまとめ

本調査研究会においては、①自治体が公共施設マネジメントの導入を円滑に図れるよう「きっかけ」づくりを行うこと、②公共施設マネジメントを行うための手法にはどのような方法があるのかを示すこと、③公共施設マネジメントを導入した後、具体的な施設の改善を取り組むための「出口戦略」の参考となる例を収集・整理することをを行った。その結果、次の内容を取りまとめた。

(1) 公共施設マネジメントの必要性の高まり

全国の公共施設の施設量を総括的に把握している総務省「公共施設状況調」を用い、公共施設の保有量を全国・地域別に整理することにより、地域や人口規模により施設の保有状況が異なることが明らかとなった。また「公共施設及びインフラ資産の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」によれば、自治体における公共施設は老朽化が進んでおり（公共施設約4割）、今後維持・更新コストが現在の2.6倍まで増加することから、自治体において、公共施設の現状を把握し、財政運営と連動させた形で、公共施設の再編や保全のあり方を検討する公共施設マネジメントの取組の必要性が高まっている。

(2) 自治体における公共施設マネジメントの取組

全国の自治体において公共施設の老朽化が進行し問題となっており、公共施設の状況を把握し、今後の計画を策定する機運がここ数年で高まっているが、実際の取組に着手しているのは、約1700自治体のうち、まだ一部にとどまっている。さらに、公共施設マネジメントの考え方に沿って、公共施設の複合化や統合等、具体的な改善を実施し、効果を楽しんでいる自治体は、まだあまりない。検討の端緒に立った自治体が大半であり、公共施設の老朽化の進行を踏まえれば、各自治体において早急に着手するよう普及・啓発活動が必要である。

(3) 公共施設マネジメントの取組の流れとポイント

習志野市やさいたま市などの先進自治体の取組内容の把握とヒアリング調査を踏まえ、公共施設マネジメントの取組の具体的な進め方や取組の際のポイントを整理した。

公共施設の取組は次の4つのステップに分けられ、具体的な検討項目や留意事項などを分かりやすくフロー図として示した。

第1ステップ：公共施設の実態把握

第2ステップ：公共施設マネジメントの方針策定

第3ステップ：個々の施設の実施計画の策定及び計画の実践

第4ステップ：基本方針及び実施計画の評価・改善

現状取組を開始している自治体においても、大部分はまだ第1ステップの段階であり、第3ステップ以降に進めている自治体はまだわずかである。各自治体における早期の取組着手や検討の促進が望まれる。

また、公共施設マネジメントを進める上で必要なポイントとして、関係者との合意形成や方針・計画の具体化・推進、実効性の担保、財政運営との連動などの視点から、次の7点が重要である。

①インフラを含む公共施設全体を通じた“原則”をあらかじめ定める

- ②具体的な数値目標を設定する
- ③住民、議会への十分な情報提供と合意形成を図る
- ④方針及び計画の位置づけを明確化し、実効性を担保する
- ⑤実践による効果を検証・評価し、改善・改革につなげる
- ⑥議論の発展段階に応じた柔軟な組織体制を構築する
- ⑦マネジメントの基礎となる資産情報の洗い出しと一元化を図る

(4) 出口戦略の検討の流れと参考事例

自治体における公共施設マネジメントの取組は、まだ端緒についたばかりである。今後より多くの自治体において検討の着手を促進するため、また検討を開始しているものの、検討が停滞している自治体での検討をより推進するために、公共施設マネジメントの取組の結果、個々の施設について具体的にどのような対応策を講じることができるのかを自治体に示すことは有用である。

個々の施設の方向性を整理するに当たり、建物等の「ハード」と公共サービス等の「ソフト」の側面から整理し、10の出口戦略（施設の方向性）に分類するとともに、どの出口戦略を採用するかを検討するためのフローチャートを整理した。

また、10の出口戦略の参考として、先進自治体での具体的な取組事例を紹介した。事例の中には、公共マネジメントの考え方に沿った取組ではないものの、施設の複合化や資産の有効活用など、公共施設マネジメントを具体的に推進するための出口戦略として参考になる要素を有するものも含まれている。

(5) 公共施設更新費用試算ソフト改定による取組促進

公共施設マネジメントの一つのツールとして総務省の外郭団体である自治総合研究センターが策定した公共施設更新費用試算ソフトの使い勝手を改善した。

このソフトは、自治体が保有するインフラ資産を含む公共施設の総量や築年別の状況、今後必要となる更新費用を試算でき、現在の財政状況と比較できるものであり、各自治体における公共施設の問題をマクロに把握し、危機意識を共有するために有用なものである。

同ソフトの使い勝手を改善するとともに、データベース化にも対応しやすいソフトとして開発を行った。自治体職員向けの研修を開催するとともに自治体PFI推進センターのホームページからダウンロードを可能とすることで、公共施設マネジメントの「きっかけ」の一つとして、広く自治体が活用できる体制を整え、各自治体における公共施設マネジメントの取組の促進を図っている。

2. 公共施設マネジメントを推進するための今後の課題

本調査において、自治体における公共施設の概況、先進自治体の研究を通じた公共施設マネジメント手法の整理など、公共施設マネジメントの導入を広く推進するための一定の検討を行った。今後、更に自治体における公共施設マネジメントを推進するためには、次のような課題が考えられる。

(1) 自治体の公共施設マネジメント導入に向けて

自治体の公共施設マネジメントの導入を促進させるためには、第2部で検討したように、まずは、公共施設マネジメント導入の「きっかけ」づくりが重要である。

1) 公共施設の更新費用試算ソフトの更なる改善

自治体の公共施設マネジメント導入のハードルとなっているのは、主に技術面、費用面の問題であり、今年度、改訂した更新費用試算ソフトは、できるだけ少ないデータにより簡易に維持更新に必要な今後のコストの推計を行うことができることに加えて、誰もが無償で使用できるようにした。平成24年12月の公開から3カ月で約400自治体のダウンロードを確認しており、公共施設マネジメント導入の「きっかけ」づくりに一定の成果があったと考えている。しかしながら、いくつかの改善点も指摘されており、今後は、活用を見すえた改善事項を利用者から吸い上げることにより、公共施設マネジメントのツールとしての利便性を向上させることが課題である。

また、本ソフトは簡易なシミュレーションも可能であり、様々な活用方法が想定される。今後は、ソフトの使用方法に加え、活用方法を周知することも必要である。

2) 自治体間比較のためのデータ収集

本ソフトの活用を本格的な公共施設マネジメントの取組につなげていくためには、周辺自治体や類似自治体とデータ比較することも取組のモチベーションにつながるものと考えられる。自団体の公共施設が他の自治体と比較してどのような状況なのか、相対的なポジションを知ることは、マネジメントの必要性を改めて認識し、個別施設の評価の基準とすることができるなど、様々な効果があるだろう。

しかしながら、これら比較に活用できるデータは十分に整備されていないことから、自治体間比較のためのデータを収集・整備することが課題となっている。

また、より客観的にデータを比較するための指標化も検討課題である。31頁には、考えられる指標案を示したが、ポイントの②「具体的な数値目標を設定する」ための判断材料としても、どのような指標が必要か検討する必要がある。

(2) 公共施設マネジメント手法の確立に向けて

公共施設マネジメントの取組のきっかけを与えること、検討の進め方の参考を示すこと、具体的な対応策の例を示し、取組の出口戦略を示すことにより、自治体における取組を推進することは有意である。

1) 先進的な取組事例の研究

今年度の検討においても、公共施設マネジメントの先進自治体である習志野市やさいたま市などの取組の他、全国の先進事例を調査し、具体的な出口戦略の事例をまとめた。一方で、公共施設マネジメントの取組は自治体において端緒についたばかりで、各自治体において試

行錯誤により進められているのが現状であり、これからも新たな取組手法が様々な自治体で開発されることが想定される。また、自治体のおかれている状況により改善策は一様ではない。こうしたことから、新しい事例を収集し、自治体に対し情報提供を行うことが必要と考えられる。

特に、ポイント③の「住民、議会への十分な情報提供と合意形成を図る」手法については、先進自治体において様々な手法が試されている段階であり、その手法ごとの、メリット・デメリットを整理することにより、各自治体の状況に合わせて、いくつかの手法を組み合わせ活用できるようにすることが求められている。

2) 自治体の取組状況の把握

自治体に対するアンケート調査などで、自治体における公共施設マネジメントの取組状況について、実態を把握するとともに、取組推進にあたって課題となっていることや取組の結果・効果について、情報を収集・整理する。これにより、公共施設マネジメントを更に推進するために必要な事項を把握することが可能になり、自治体支援のあるべき方向性を検討することが可能になる。

(3) 出口戦略の展開に向けて

今年度の公共施設マネジメントの取組に対する自治体調査においても、公共施設白書、公共施設マネジメントの基本方針策定後に次のステップに進めず、停滞している自治体が多いということが把握できた。理由の一つには、将来の更新費用を推計することで見えてくる厳しい現実がある。

自治体の財政制約上、現状の公共施設をこれまで通りの方法で維持していくことは不可能であることが結果として見えている中で、いかに質を低下させずに公共サービスを提供していくかという知恵が求められている。

1) 公民連携手法の研究

昨年度実施された総務省の将来の更新費用の比較分析に関する調査結果においても、回答のあった111市町村の平均値で、現在の既存更新額の2.6倍の更新費用が必要であったことからわかるように、出口戦略として、これまで以上の公民連携手法の活用が欠かせないことは明らかである。

当財団では、これまでもPFI等公民連携手法については、研究を重ねてきているが、これまでのような、一施設ごとの公民連携手法の検討ではなく、今後は、自治体全体の公共施設全体のマネジメントの中で、より多面的に民間のノウハウの導入可能性を検討しなければならない。

また、地域コミュニティが希薄化する中で、住民自治を強化することによって、サービスの担い手として住民に委ねていくことも求められており、これらの具体的な手法について方向性を見出したいと考えている。

2) 自治体間の連携による展開手法の研究

多くの自治体が、将来の公共施設の維持更新コストを鑑みると、単独自治体で多数の施設を維持できなくなる可能性も見込まれる。さらに、維持更新負担が厳しい中では、隣接する市町村間もしくは、都道府県と市町村とが同種の施設を近接する場所でそれぞれ運営しているといったサービスの重複について、見直しを図る必要がある。そのためには、公民の連携とともに、複数の市町村及び都道府県との連携による、広域的な公共施設マネジメントの展開手法についても、方向性を整理していくことが必要である。

3) 出口戦略に向けた検討手法の研究

出口戦略を検討する上では、所有する公共施設全体から個別の施設の検討へと進めていく、いわゆるマクロ情報によるトップダウンの議論と個別の施設から公共施設全体の検討へ進めていく、ミクロ情報によるボトムアップの議論を同時に進めていくことが肝要である。

しかしながら、自治体において施設の所管課ごとに計画を進めることが一般的な中で、上述のような検討プロセスを進めるための具体的な手法を示すことが課題となっている。

また、公民連携手法を進める上で、より多くの良質な民間のノウハウの導入するために、民間提案の方法を検討することも課題となっている。これまでのような一施設ごとの公民連携手法の検討ではなく、民間の主体的なアイデアを発案してもらうには、どのような情報をどのような形で提供することが最適なのか検討する必要がある。

参考資料

1. PFI/PPP 調査研究会

本調査研究を進めるにあたり、各種の助言を得るために、有識者等からなる PFI/PPP 調査研究会を設置した。委員会等の開催状況及び委員は、以下の通りである。

(1) 平成 24 年度 P F I / P P P 調査研究会（敬称略、○は委員長）

区分	氏名	所属
委員	○安登 利幸	亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 教授
	植田 和男	(特)日本PFI・PPP協会 理事長
	開出 英之	総務省自治財政局財務調査課 課長
	木村 功	(財)地域総合整備財団 専務理事
	小松 幸夫	早稲田大学理工学術院建築学科 教授
	清水 至	(独)理化学研究所 監事
	出口 和宏	総務省自治行政局地域振興室 室長
	西尾 真治	さいたま市行財政改革推進本部 副理事
	根本 祐二	東洋大学大学院 経済学研究科公民連携専攻 教授
	福留 浩二	(株)日本政策投資銀行 地域企画部公共 RM グループ 課長
	吉川 清志	習志野市財政部資産管理室 室長
オブザーバー	大塚 大輔	総務省自治財政局公営企業課 理事官
	勝目 康	総務省自治財政局財務調査課 理事官
事務局	松井 伸二	(財)地域総合整備財団 開発振興部 部長
	岡田 正幸	(財)地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 参事役
	櫻田 和子	(財)地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
	望月 伸一	(株)ファインコラボレート研究所 代表取締役
	五十嵐 誠	(株)日本経済研究所 調査本部長
	足立 文	(株)日本経済研究所 調査本部公共マネジメント部
	寺田 香織	(株)日本経済研究所 調査本部公共マネジメント部 副主任研究員

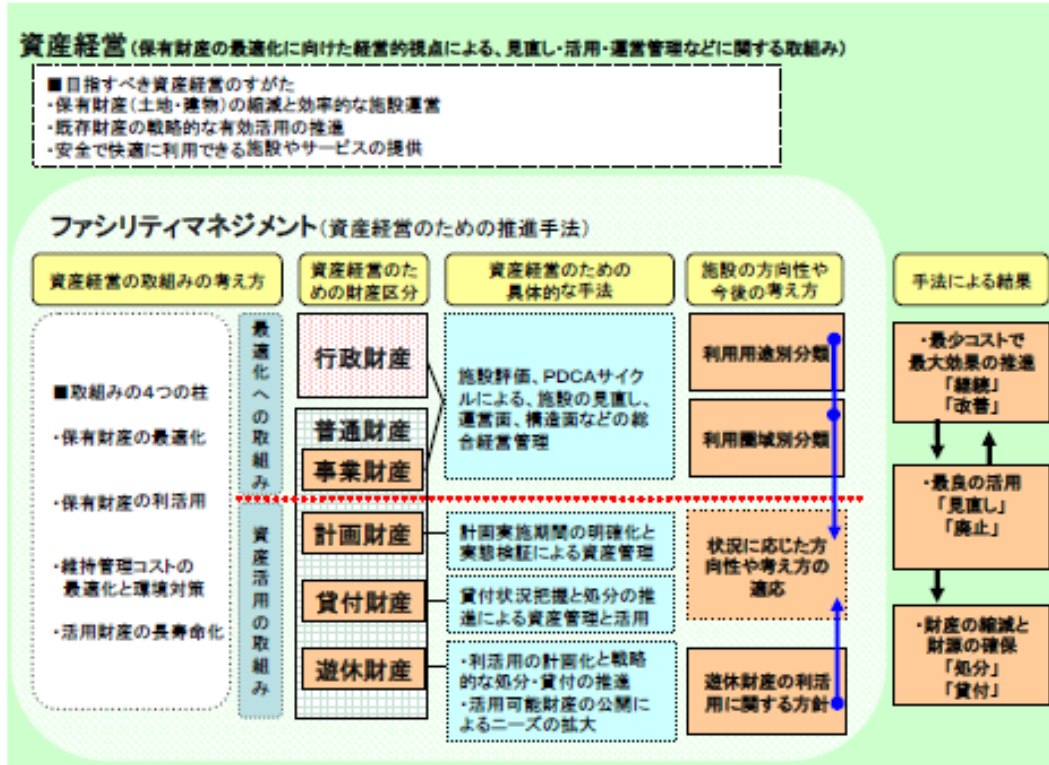
(2) 委員会等開催状況

項目	開催日	議題
第1回研究会	平成 24 年 6 月 29 日	公共施設マネジメントに関する取組状況について
第2回研究会	平成 24 年 10 月 1 日	公共施設更新費用試算ソフトについて 公共施設状況調の分析について 先行自治体での事例紹介（習志野市）
第3回研究会	平成 24 年 12 月 17 日	先行自治体での事例紹介（さいたま市） 公共施設マネジメントの推進方法について 公共施設マネジメントの出口戦略（対応策） の調査結果について
第4回研究会	平成 25 年 3 月 1 日	報告書（案）について 平成 25 年度調査研究会について

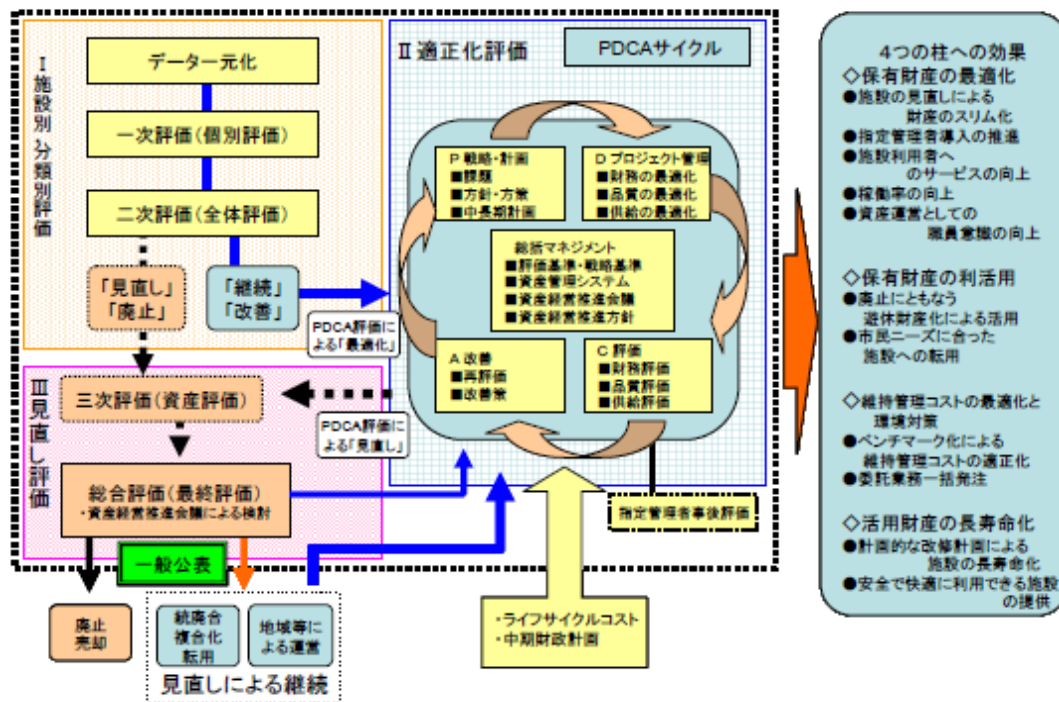
2. 参考事例

(1) 浜松市

◆資産経営の全体イメージ

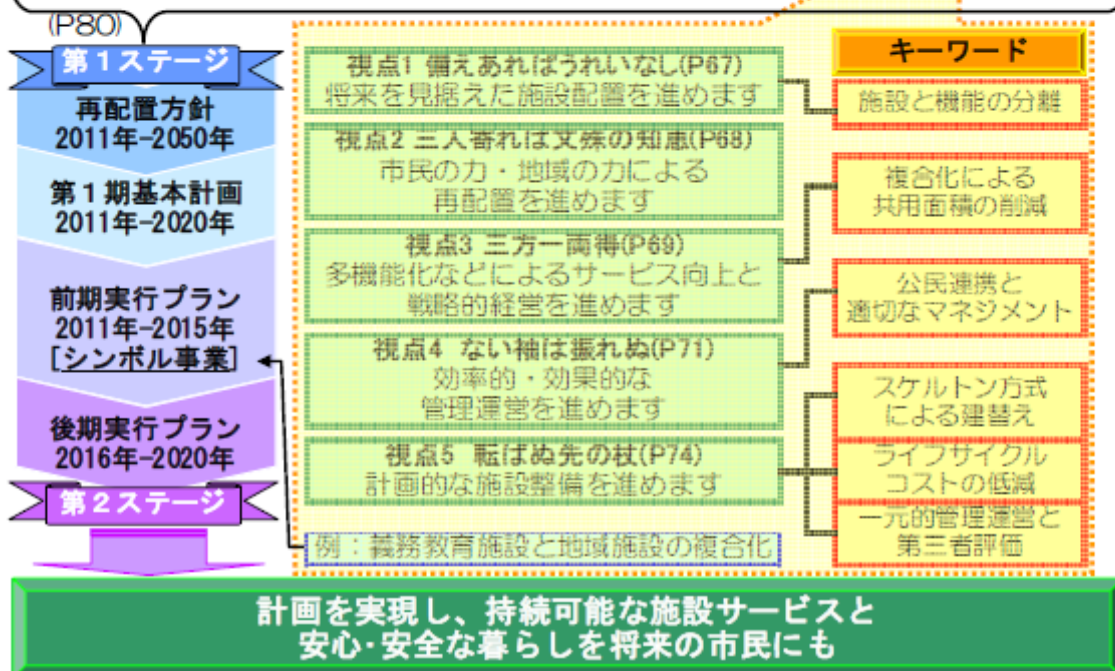
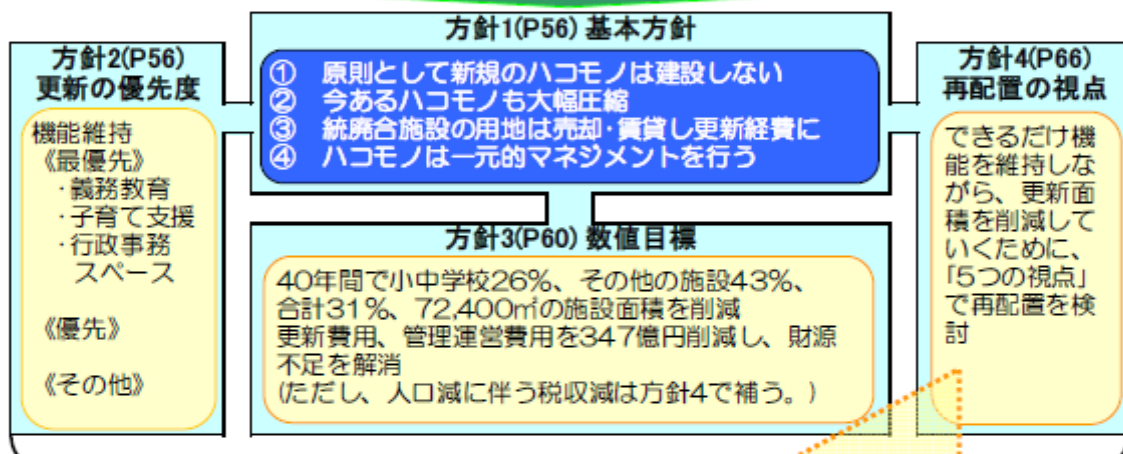
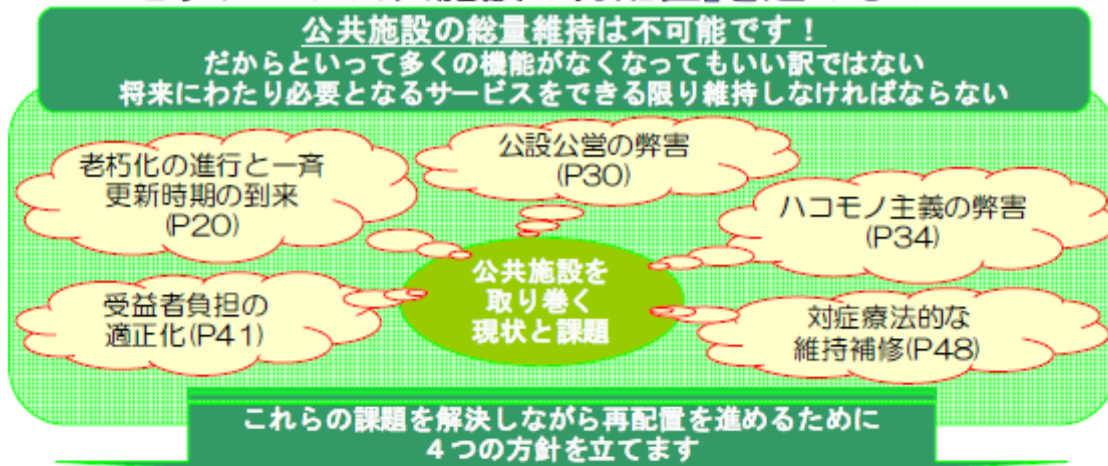


◆行政財産におけるファシリティマネジメント全体推進イメージ



(2) 秦野市

どうやって「公共施設の再配置」を進めるのか



(図中のP〇〇は、詳細が記載してあるページを表します。)

(3) さいたま市

さいたま市公共施設マネジメント方針

