

平成25年度 公民連携調査研究会 報告書

公共施設マネジメントを進めるために
～都道府県による支援と民間活用～

平成26年3月

財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>

<目 次>

I. はじめに.....	1
1. はじめに.....	3
2. 調査研究テーマの設定背景.....	4
2-1. 公共施設マネジメント導入及び推進における課題.....	4
(1) 公共施設の実態把握の状況.....	4
(2) 先行自治体が認識している課題.....	7
2-2. 出口戦略の展開に向けた課題.....	9
2-3. 調査研究テーマの設定.....	10
3. 調査研究方法.....	11
(1) 試算ソフト利用自治体向けアンケート.....	11
(2) 都道府県による公共施設マネジメントに対する市町村支援の事例.....	11
(3) 民間事業者との連携事例.....	12
II. 公共施設マネジメントの推進支援.....	15
1. 公共施設更新費用試算ソフトの機能向上.....	17
1-1. 試算ソフト利用自治体向けアンケート調査.....	17
(1) 調査概要.....	17
(2) 調査結果（抜粋）.....	17
1-2. 公共施設更新費用試算ソフトの機能向上.....	20
2. 都道府県による市町村の公共施設マネジメント推進支援.....	28
2-1. 都道府県による市町村の公共施設マネジメントの支援事例.....	28
2-2. 埼玉県由市町村支援策の内容.....	30
2-2-1. 支援策の詳細.....	30
(1) 公共施設アセットマネジメント推進会議.....	30
(2) 計画策定及び計画実現に向けた支援.....	30
2-2-2. 埼玉県由市町村支援策の成果.....	31
(1) 計画策定支援.....	31
(2) 県内市町村の取り組み状況.....	32
2-3. 都道府県による市町村の公共施設マネジメント推進支援のあり方.....	33
III 出口戦略につなげるための仕組みづくり.....	35
1. 民間事業者との連携・対話とは.....	37
1-1. 民間事業者等との連携.....	37
1-1-1. 民間事業者等との連携の意義.....	37
1-1-2. 民間事業者等との連携事例.....	39
(1) 公共施設の維持管理等を包括的に委託等している事例.....	39
(2) 広域連携による共同アウトソーシングを図っている事例.....	44
(3) 公共施設の集約化及び民間施設利用等に関する事例.....	45

(4) 自治組織等による地域の公共施設マネジメントの事例	48
(5) 道路の維持保全等の人材育成を行っている事例	49
1-2. 民間事業者との対話	50
1-2-1. 民間事業者との対話の目的	50
1-2-2. 民間事業者との対話事例	50
(1) サウンディング（民間事業者の意向把握）	50
(2) 民間提案制度	51
(3) 施設及びサービスを含めた事業の見直し	53
2. 民間事業者との連携・対話の進め方	54
2-1. 立川市をモデルとした民間提案の可能性検討	54
(1) 立川市公共施設保全計画の概要	54
(2) プロジェクトチームの概要	55
(3) 立川市をモデルとして検討した事業案（一部抜粋）	56
(4) 事業案検討の流れ	57
2-2. 民間提案を引き出すために自治体が考慮すべき事項	61
2-2-1. 早い段階での民間との対話の実施	62
2-2-2. 適切な情報提供	64
2-2-3. 民間提案等の受入体制の構築	65
2-2-4. 事業化段階での民間提案の活用と留意点	65
(1) 提案・対話の事業化段階での取り扱い	65
(2) 柔軟な選定方式の導入	66
(3) コンソーシアム組成・参加資格について	67
IV まとめ	69
1. 本調査におけるまとめ	71
(1) 公共施設マネジメントにおける都道府県の役割	71
(2) 公共施設の適正管理を実現するための民間事業者の活用手法	71
(3) 民間の主体的な発案による新たな公民連携手法	72
2. 今後の課題	73
(1) 庁内・住民への理解を深めるための手法の検討	73
(2) 公共施設等において提供しているサービスの必要性の検討	73
(3) 市町村の状況に応じた公共施設マネジメント手法の構築	73
(4) 民間事業者を最大限活用する手法の検討	74
(5) 市町村域を超えた広域的な検討	74
参考資料	75
1. 公民連携調査研究会	76
(1) 平成 25 年度公民連携調査研究会委員	77
(2) 委員会等開催状況	78

I. はじめに

1. はじめに

高度経済成長期に集中投資された公共施設の老朽化が進む一方で、厳しい財政事情から更新・修繕費用の確保が懸念されている。また、少子高齢化による住民ニーズの変化や、災害時の避難場所の再検討といった課題も顕在化しており、自治体において保有する公共施設を総合的に把握し、財政運営と連動しながら管理・活用する仕組みである「公共施設マネジメント」の導入が急務となっている。

当財団では、平成24年度の調査研究事業として、①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、②公共施設マネジメント手法の提案、③公共施設マネジメント導入後の「出口戦略」について整理し、情報提供をおこなってきた。

この間、テレビや新聞をはじめとするマスメディアにおいても、インフラを中心とした公共施設老朽化問題が取り上げられたことから、自治体職員だけでなく一般市民においても問題が認識されるようになった。また、公共施設マネジメント導入の「きっかけ」づくりの一環としてホームページで公開している公共施設更新費用試算ソフトが1年で延べ1千ダウンロードを超えていることに示されるように、自治体の意識も高まっている。

このように公共施設マネジメントに取り組む自治体は増えてきている一方で、白書等を取りまとめても個別具体の議論に進めない自治体、さらに、中小規模の自治体ではマネジメントに取り組む体制が整えられず、手を付けられないままの自治体も多い。

加えて、総務省自治財政局財務調査課が111市区町村の公共施設更新費用試算ソフトの試算結果をまとめ、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」では、現在の既存更新額に対する将来の1年当たりの更新費用の割合が平均で2.6倍に達するなど厳しい現実が明らかになり、これまでの考え方とは異なる新たな対応策が求められている。

そこで、今年度の公民連携調査研究会では、公共施設マネジメント導入の課題に加え、公共施設マネジメントの取り組みからどのように公共施設の適正管理を実現する仕組みにつなげていくかにテーマを絞り調査研究を行った。

具体的には、すでに先行して公共施設マネジメントに取り組んでいる自治体がどのような点で問題・課題を感じているかヒアリング調査を行った上で、それらの問題・課題解決に向けて参考となる事例を抽出し、ヒアリング調査を行った。

また、立川市をモデルとして、複数の民間事業者が集まってプロジェクトチームを立ち上げ、立川市等からの提供情報を元に具体的な提案内容を議論することを通じ、民間の主体的な発案による新たな公民連携手法についても検討を加えた。

なお、平成26年1月24日付け総務省自治財政局財務調査課事務連絡において、今後、地方公共団体における公共施設等総合管理計画の策定が要請され、策定にあたっての指針が発出されることが明らかになった。

これまで、自らの公共施設の現状を明らかにすることに消極的な自治体においても、公共施設マネジメントに取り組むことが不可避な時代になろうとしている。

しかしながら、問題の解決は計画の策定に終わるのではなく、限られた予算制約の中で、公共施設を維持・更新し、いかに公共サービスの質を低下させずに提供するかという具体的な取り組みにある。

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取り組みの一助となり公共施設マネジメントの推進に寄与できれば幸いである。

2. 調査研究テーマの設定背景

平成24年度のPFI／PPP調査研究会では、公共施設¹マネジメントの導入の必要性やそのあり方、公共施設マネジメントの出口戦略としてどのような方向があるかをヒアリング調査等に基づき整理を行うとともに、それらを踏まえて、公共施設マネジメントを推進するための今後の課題を整理してきた。

今年度の調査研究会では、平成24年度に整理した課題等を踏まえ、①公共施設マネジメントの推進支援のあり方、②出口戦略につなげるための仕組みづくりの大きく分けて2つのテーマを設定し、調査研究を進めてきた。本項ではまず、テーマ設定の背景となった公共施設マネジメントを推進する上での課題等について、国等で実施した自治体向け調査や、先行して公共施設マネジメントに取り組む自治体へのヒアリング調査等を踏まえて整理する。

2-1. 公共施設マネジメント導入及び推進における課題

平成24年度のPFI／PPP調査研究会において、公共施設マネジメントを推進するための今後の課題の一つとして、自治体における公共施設マネジメントの取組み状況についての実態や取組推進にあたって課題となっていることなどを把握し、自治体支援のあるべき方向性を検討する一助とすることが必要であると整理してきた。

(1) 公共施設の実態把握の状況

地方自治体における社会資本の維持管理・更新の課題を把握することを目的として、国土交通省では全国の都道府県、政令市、市区町村に対してアンケート調査を実施した。対象は国土交通省が所管する社会資本（道路、河川、砂防、下水道、港湾、公園、海岸、空港、公営住宅）であるが、全国の自治体が、公共施設の老朽化を意識してどのような動きができているか、大まかに傾向を整理する。

① アンケート調査の実施方法等

国土交通省「地方自治体に対するアンケート調査結果」（社会資本メンテナンス戦略小委員会中間答申参考資料より）

実施方法	都道府県、政令市、市区町村等に対してアンケートを依頼し、メールで回答を送付
実施期間	平成24年12月13日～平成25年1月18日
回答率	都道府県93.6%（母数47）、政令市100%（母数20）、その他市区町村57.7%（母数1,722）

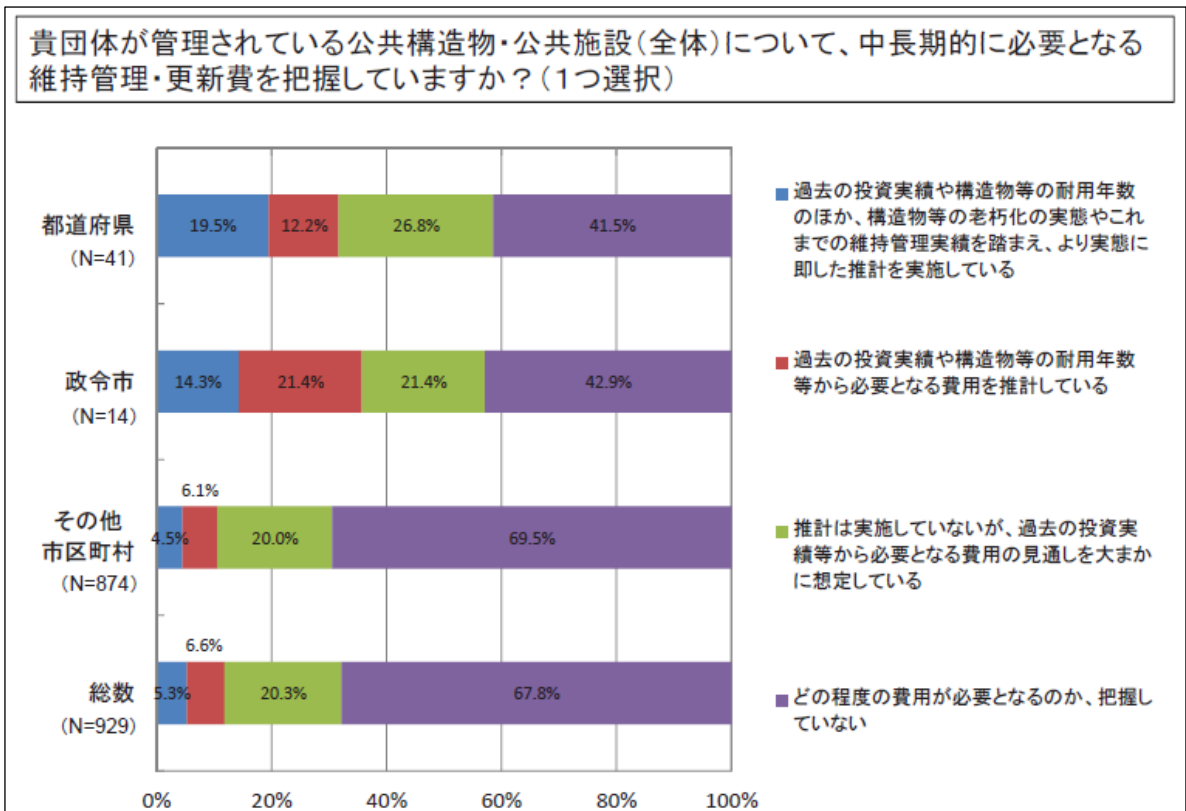
《アンケート中で用いている用語の定義》

- 公共構造物：道路、河川、砂防、下水道、港湾、公園、海岸、空港の各分野における構造物
- 公共施設：公営住宅
- 維持管理：公共構造物や公共施設の維持管理、補修、修繕
- 更新：老朽化を要因として公共構造物・公共施設の造り替え
- 巡視：公共構造物等の変状有無等を日常の巡回、パトロールにより確認
- 点検：公共構造物等の細部や内部を確認し、構造物等の損傷状況（老朽化状況）を把握

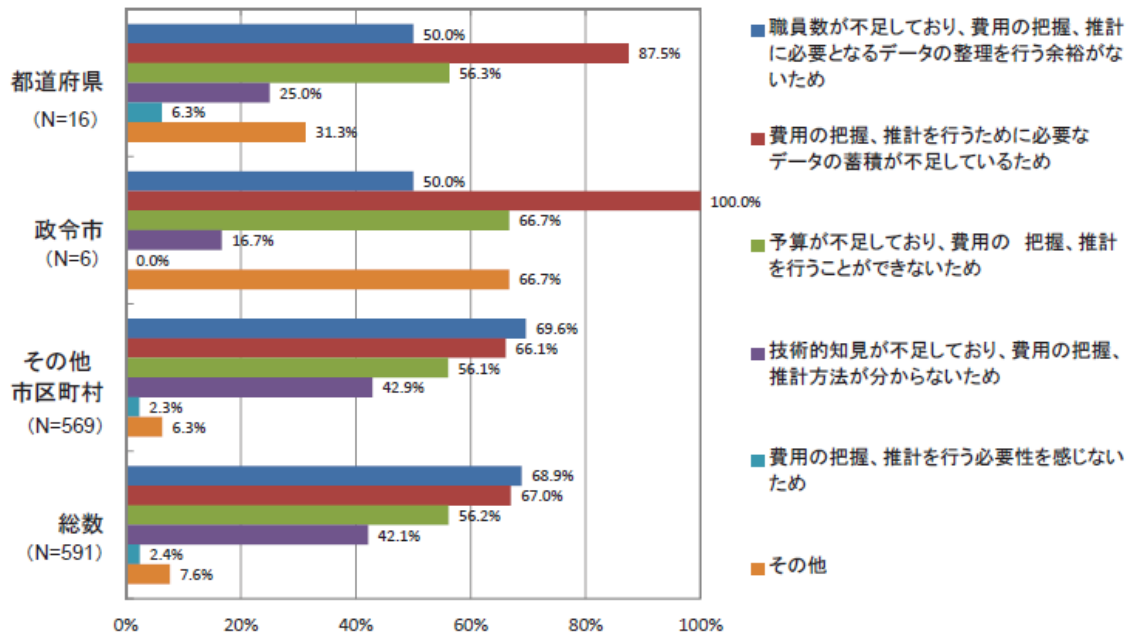
¹ 特に断りのない限り本調査研究において「公共施設」とは、「公共の用に供する施設」としており、具体的には、いわゆるハコモノの他、道路・橋りょう等の土木構造物、公営企業の施設（上水道、下水道等）、プラント系施設（廃棄物処理場、斎場、浄水場、汚水処理場等）等も含むものとする。

②調査結果の概要

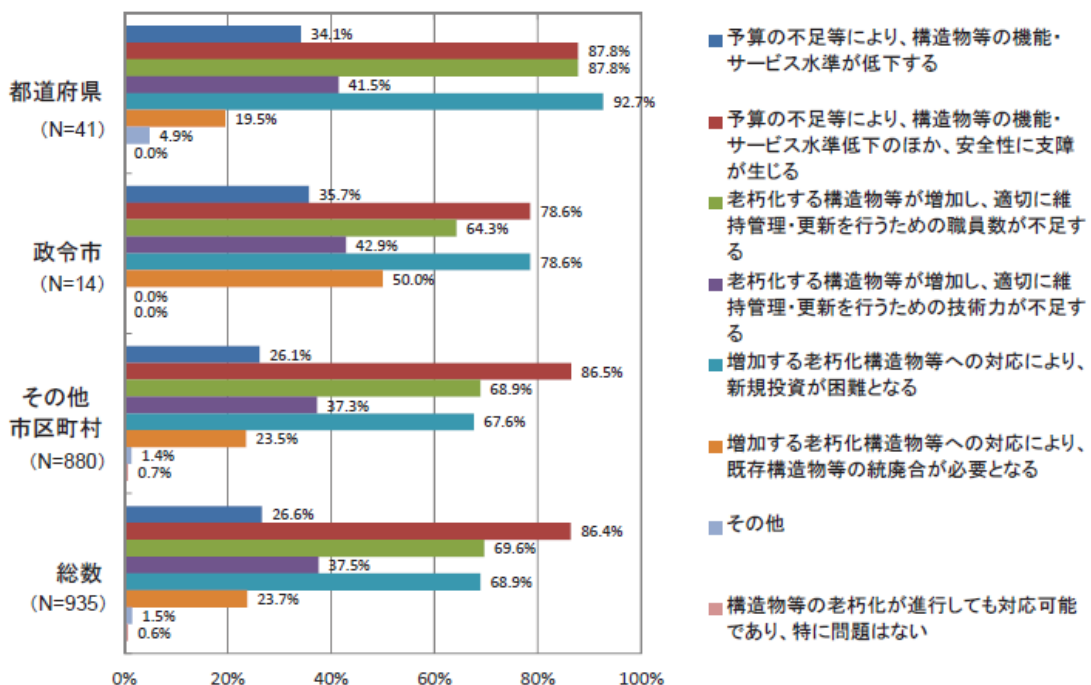
- 公共構造物・公共施設について、中長期的に必要となる維持管理・更新費等を把握していないという自治体が **67.8%**を占めている。都道府県や政令市が約4割であるのに対して、それ以外の市区町村では **69.5%**を占めており、特に、政令市を除く市区町村において、将来見通しの把握をしていない状況にある。
- その理由としては、都道府県や政令市では、データの蓄積不足が大きな要因であるのに対して、政令市を除く市区町村では、そもそもデータの蓄積不足であるが、職員数が不足して、費用の把握、推計に必要なデータの整理を行う余裕がないといったことが大きな要因となっている。
- また、公共構造物・公共施設の老朽化が進行する中で、今後懸念することとしては、特に「予算の不足等により、構造物等の機能・サービス水準低下のほか、安全性に支障が生じる」という回答が **86.4%**と多数を占めており、次いで「老朽化する構造物等が増加し、適切に維持管理・更新を行うための職員数が不足する」という回答が **69.6%**、「増加する老朽化構造物等への対応により、新規投資が困難になる」という回答が **68.9%**を占めている。



前頁の問いにおいて「どの程度の費用が必要となるのか、把握していない」を回答した場合、維持管理・更新に必要な費用を把握していない理由は何ですか？（複数選択）



貴団体において、公共構造物・公共施設の老朽化が進行する中で、今後懸念されることは何ですか？（複数選択）



(出典) 国土交通省「地方自治体に対するアンケート調査結果」社会資本メンテナンス戦略小委員会中間答申参考資料より

(2) 先行自治体が認識している課題

公共施設マネジメントに先行して取組む自治体として、神奈川県秦野市、静岡県浜松市、熊本県玉名市などへのヒアリング調査を行った結果、各自治体で直面している課題や、他市町村が配慮すべき事項等として、以下のような回答が得られた。

人材 財源

人材、資金不足

【マネジメント導入における課題】

- 公共施設マネジメントを導入するためには、職員のノウハウ不足や作業する人員の不足のため外部委託等をする必要があるが、そのための費用や人員を捻出することが難しい。
- 特に小規模町村では、人が足りずに体制が作れないことがある。

【維持管理・修繕・更新等を行う上での課題】

- 維持管理・修繕・更新等を行う市町村職員が圧倒的に不足している。
- 職員数が削減されて、自治体内で技術職員を確保することが難しい。技術を持った職員の高年齢化で、退職していつってしまう。一方で、人員削減を進めている中では、新たに正規職員として技術職員を増やすことは難しい状況にある。
- 企業や自治体における技術者の減少。道路の改修について専門的なことがわからなくなっていた。年配の技術者が仕事を引き継げるような専門家養成が急務である。

対象

インフラ²の取り扱い

- 建築施設をまず先に検討しており、インフラまでは手が回らない。施設系とインフラ系への今後の予算配分方針のみ先に調整することを予定している。
- インフラは工夫の余地が少なく、コスト削減にはインフラ削減の議論が避けられないが、削減の余地がない場合はどうすべきか。
- 道路の包括委託や予防保全への切り替えでコストダウンは図れてもせいぜい1億円程度であり、何かのサービスをバツサリやめるということをしなければ、現行のインフラ量を維持できない。一部をダウングレードしたり、捨てるという選択肢も今後は必要だろう。
- インフラの進め方には順番と方法がある。橋梁・トンネルが最優先だと考えている。橋梁は長寿命化が有効であるが、道路は長寿命化することは難しい。
- 上下水道は、コスト削減できない分は料金転嫁しかない。

手法

民間活用

- 今後は民間活用を進めていくべきだという認識はあり、民間活用を進めることも視野に入れて行きたい。アウトソーシング計画等は策定しているが、民営化・民間提案制度の導入なども必要であると認識しており、今後検討したい。
- 学校の民設民営化を検討している。まずはもっとも厳しいところから検討して、ダメなら公設公営に戻せば良いという考えでいる。これから民間との対話を進める。
- 全てを民間提案でというわけにはいかないが、民間を活用した分を収益性の低いところに回していくことも必要だろう。

² 「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。

庁内職員の意識形成

- 職員に対するマネジメントの意識付け、徹底が必要である。
- 施設の廃止に対してインセンティブを付与していくことが必要。
- 合併自治体での弊害として、住民・議会よりも庁内からの反発が大きい。合併旧市町村間での職員の流動性を高めるなどの工夫も必要。
- 先行する統廃合等のモデルづくりが非常に重要。シンボル事業、モデル事業として、学校や公民館等の複合化を進めている。

住民等の意識形成

- 施設廃止に際しては、庁内での意思統一をしっかりとっておくことが重要である。庁内で反対のことを考える人がいれば、住民からも反対が出る。
- 地域自治会等に施設を無償譲渡し、管理運営を任せることで、意識を高めることが必要である。

2-2. 出口戦略の展開に向けた課題

平成24年度の調査研究会において、公共施設マネジメントを推進するための今後の課題の一つとして、新たな公民連携手法の研究が必要であることを整理してきた。

平成23年度に実施された総務省「将来の更新費用の比較分析に関する調査結果」において、回答のあった111市町村の平均値を見ると、将来の一年当たりの更新費用は、現在の既存更新額の2.6倍が必要であることが明らかになっている。そうした状況を鑑みると、自治体はより効率的・効果的な維持・更新方策の導入を図ることが不可欠であり、その一つとして、公民連携、広域連携を視野に入れていく必要があると考えられる。

しかし、これまでは、自治体が指定する施設について、個別施設ごとに民間活用策を検討するといった方法が主流であったが、対象施設が民間事業者にとって投資効果が見込めない立地や条件であることも少なくないなど、民間のノウハウ等を十分に活かすきれない場合も多い。そこで、自治体が保有する公共施設全体のマネジメントを考える中で、自治体の維持・更新にかけられる投資余力を見据えながら、民間側から主体的に対象や条件を選定し、より効率的・効果的な維持・更新手法を提案してもらい、それをマネジメント計画等に反映していくことができるような仕組みを構築するなど、民間のノウハウ等を十二分に活かす工夫が必要である。

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

(出典) 総務省自治財政局財務調査課「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(平成24年3月)」

2-3. 調査研究テーマの設定

多くの自治体において、公共施設の老朽化が進む中、予算不足により構造物等の機能・サービス水準低下の他、安全性に支障が生じることを懸念しながらも、政令市を除く約7割の市区町村においては将来見通しすら把握をしていないという実態は明らかである。一方で、今後、各自治体では公共施設の維持・更新コストが集中することが見込まれる中、また、職員も財源も不足する状況下で、建物だけではなく道路・橋りょう等のインフラを含めて公共施設マネジメントを導入及び推進していくには、自治体単独での対応は非常に難しいものと考えられる。

こうした状況を鑑み、公共施設マネジメントを推進する上で、まず将来見通しすら把握していない自治体を含め、マネジメント導入を後押しするものとして、当財団が提供している「公共施設更新費用試算ソフト」が役立つよう機能向上を図るとともに、自治体単独でのマネジメント推進が難しい中、都道府県が中心となり市町村の取組みを支援していくことや、具体的な出口戦略につなげるために、住民や各種団体、民間事業者、教育機関等の活用、また複数の自治体の連携により、公共施設マネジメントを導入し、実践につなげるための仕組みを構築していくことが重要であるものと考えられる。

以上の認識のもと、今年度の調査研究においては、次の2つをテーマとして設定した。

<調査研究テーマ>

◇公共施設マネジメントの推進支援

- ⇒更新費用試算ソフトの機能向上により、さらなる導入の後押しが必要
- ⇒都道府県等による、市町村に対する普及啓発及び各種支援が必要

◇出口戦略につなげるための仕組みづくり

- ⇒公民、広域での連携による枠組みが不可欠であり、それらを促すための仕掛けが必要

3. 調査研究方法

本調査研究では、前述のとおり、公共施設マネジメントの取組みからどのように公共施設の適正管理を実現する仕組みにつなげていくかという観点から、入り口である公共施設マネジメントの推進支援とゴールとなる出口戦略につなげるための仕組みづくりの2つに分けて検討を行った。

公共施設マネジメントの推進支援については、まずは、公共施設マネジメントに取り組んでいる若しくは取り組もうとしている自治体の実態を把握するため、更新費用試算ソフトの利用者のアンケートを行った。更新費用試算ソフトの機能向上はこの結果を反映し行っている。さらに、都道府県が中心となり市町村の取組みを支援することの効果を検証するために、先行的に取り組んでいる埼玉県、京都府、熊本県の事例を調査し内容を整理した。

出口戦略につなげるための仕組みづくりについては、公共施設等の更新などに関しては、民間の技術やノウハウ、資金等を活用することが欠かせないことから、全国自治体で民間活用や複数自治体の連携による公共施設マネジメントを展開する事例についてヒアリング調査を行い、手法及びその仕組みについて整理した。さらに、立川市をモデルとして、民間の主体的な発案による新たな公民連携手法についても検討を加えた。

調査研究会では、それぞれの調査内容についてオブザーバー参加者も交えながら委員による意見交換を行い、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を含むものとするが、Ⅲ. 2. 2-1の立川市への民間提案については、インフラを除いた公共施設を対象としている。

(1) 試算ソフト利用自治体向けアンケート

1) 調査方法

- ・ 財団のホームページから公共施設更新費用試算ソフトをダウンロードした自治体にアンケートを発送し、回答を整理した。
- ・ アンケート内容は、公共施設マネジメントの取組み状況だけでなく、今後のソフトの機能向上にも活用できるような設問とした。

(2) 都道府県による公共施設マネジメントに対する市町村支援の事例

1) 調査方法

- ・ 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、参考事例を抽出し、当該自治体の協力を得てヒアリング調査を実施した。
- ・ 上記に加え、埼玉県については、関係市町村によって構成される会議に参加するなど個別の情報も提供していただき、支援の具体的な内容と成果を整理した。

2) ヒアリング調査対象

- ・ ヒアリング調査対象事例は、次の通りである。

No	区分	団体名	取組み内容等
1	公共施設マネジメントに対する市町村支援の事例	埼玉県	市町村が取り組むアセットマネジメント
2		京都府	市町村の公共施設マネジメント導入・推進支援
3		熊本県	行財政基盤強化に向けた支援施策

(3) 民間事業者との連携事例

1) 調査方法

- ・ 公共施設の老朽化等の実態把握の状況については、国等で実施し公表している調査結果に基づき整理した。
- ・ 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、参考事例を抽出し、当該自治体の協力を得てヒアリング調査を実施した。

2) ヒアリング調査対象

- ・ ヒアリング調査対象事例は、次の通りである。

No	区分	団体名	取組み内容等
1	先行して公共施設マネジメントに取り組む自治体	神奈川県秦野市	公共施設マネジメント
2		静岡県浜松市	公共施設マネジメント
3		熊本県玉名市	公共施設マネジメント
4	公共施設の維持管理等を包括的に委託等している事例	千葉県我孫子市	提案型公共サービス民営化制度を活用した「公共施設の包括維持管理委託」
5		石川県かほく市	上下水道施設を一体管理とした包括的民間委託
6		福岡県宗像市	市民サービス協働化提案制度を活用した「市営住宅営繕監理業務委託」
7		北海道大空町	町管理の全道路・橋りょう・河川の指定管理者制度導入事例
8	北海道清里町	町管理の全道路・橋りょう・河川の指定管理者制度導入事例	
9	広域連携による公共施設の維持更新の事例	奈良県	県主導による市町村水道の一元化
10	公共施設の集約化及び民間施設利用等に関する事例	北海道帯広市	学校プールの集約化・拠点化
11		栃木県鹿沼市	学校プールの集約化・拠点化
12		石川県かほく市	施設の多機能利用
13	自治組織等による地域の公共施設マネジメントの事例	山口県山口市	山口市仁保地域の自治組織によるハード整備を含めた地域マネジメント
14		福井県若狭町	集落支援制度

No	区分	団体名	取組み内容等
15	道路の維持保全等 の人材育成を行っ ている事例	長崎県、長崎大学	長崎大学の道守事業
16	民間事業者等によ る提案制度を導入し ている事例	神奈川県横浜市	公民連携による公有資産利活用
17		千葉県我孫子市	民間提案制度
18		福岡県宗像市	市民サービス協働化提案制度
19		神奈川県	民間活力の活用に関する提案書

Ⅱ. 公共施設マネジメントの推進支援

1. 公共施設更新費用試算ソフトの機能向上

1-1. 試算ソフト利用自治体向けアンケート調査

(1) 調査概要

①調査対象

- ・平成 24 年度公表版・公共施設更新費用試算ソフトをダウンロードしている自治体を対象として、公共施設更新費用試算ソフトの活用状況及び機能向上へ向けた要望事項に関するアンケートを実施した。
- ・アンケート票は一自治体に一通とし、複数の部署がダウンロードしている場合は、企画系、政策系の部署を対象とした。

②調査方法

- ・Eメール添付によるアンケート票を配布・回収し、希望者のみ郵送対応を行った。

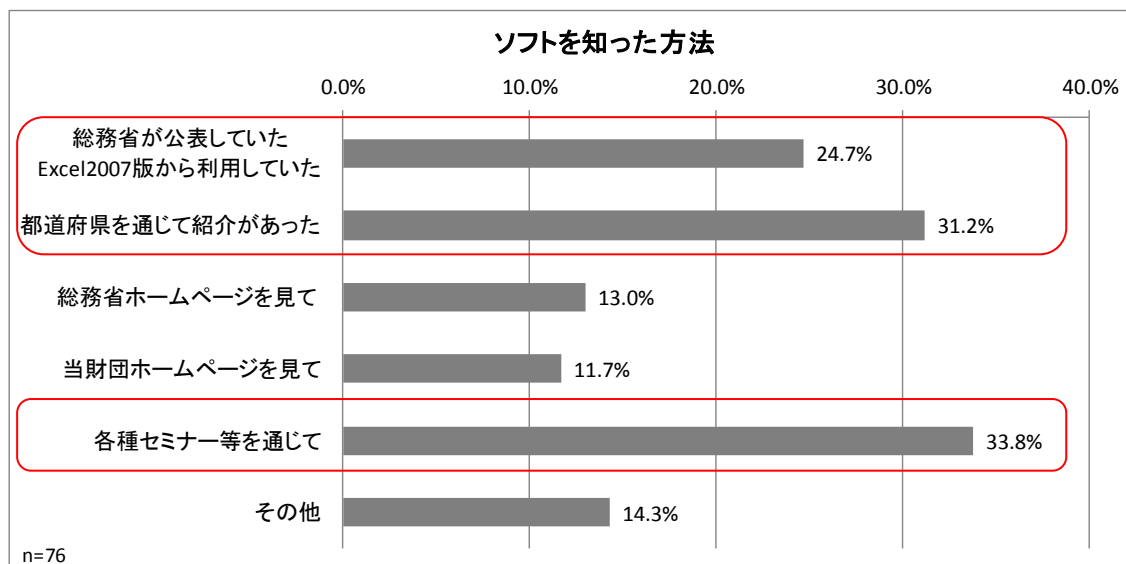
③回収状況

- ・発送数 232 票に対して返信数 77 票（回収率 33.2%）が得られた。

(2) 調査結果（抜粋）

①公共施設更新費用試算ソフトを知った経緯

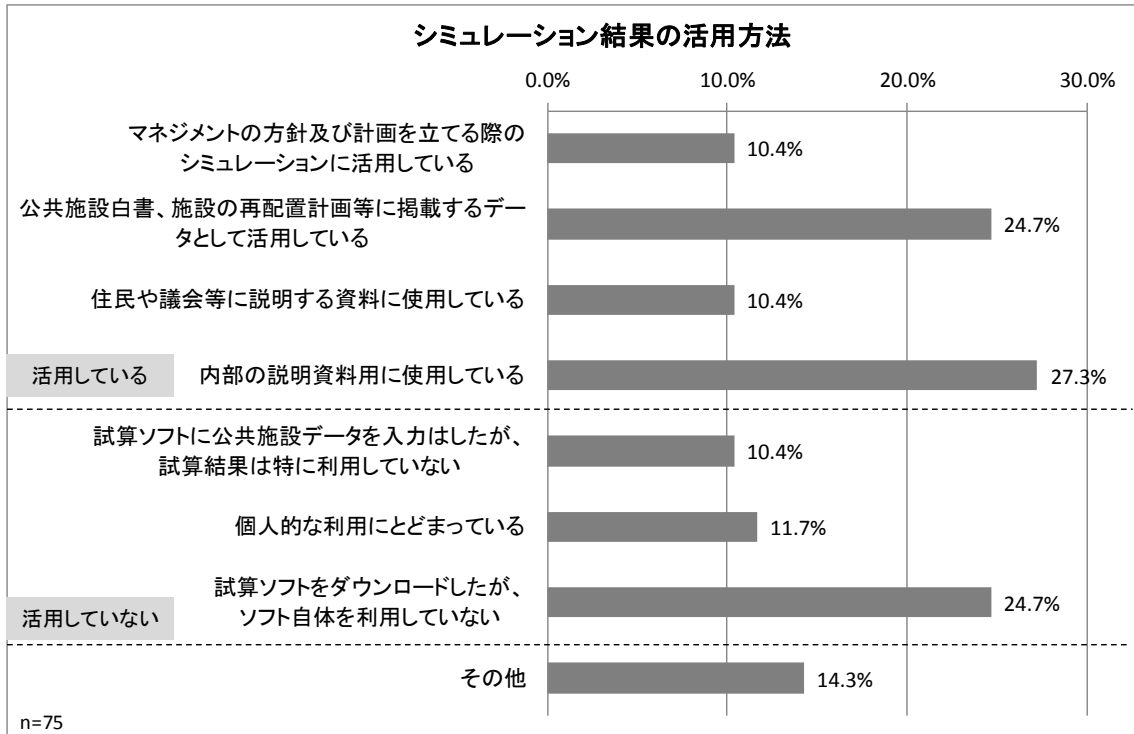
当該ソフトを知った方法としては、各種セミナー等や都道府県の紹介が多く、セミナーにおける周知や都道府県を通じた案内の効果が大きいことが分かる。4分の1は従来のエクセル版から継続して利用している。



②試算結果の活用

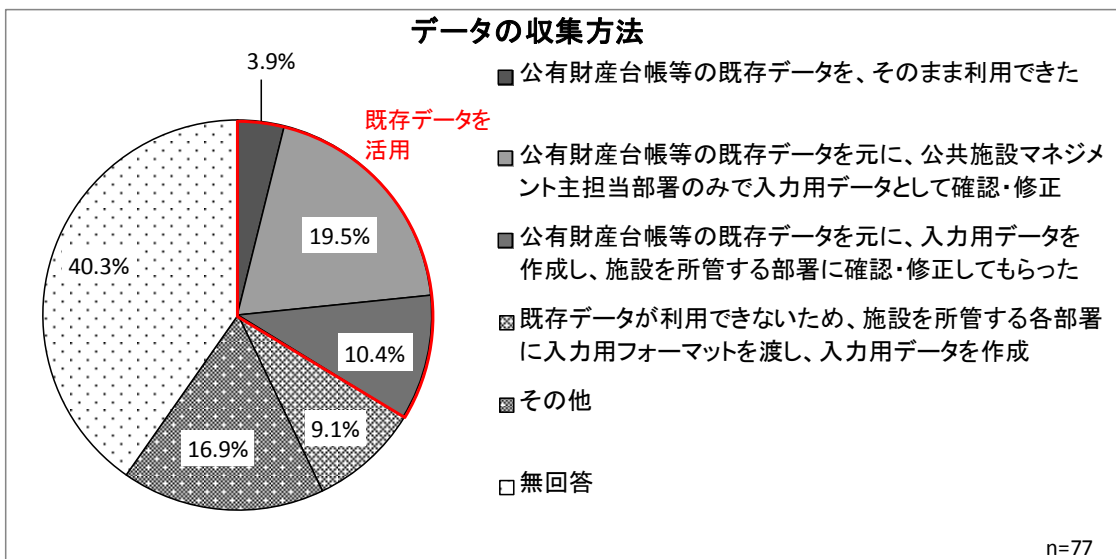
全体的な回答数から、当該ソフトをダウンロードしている自治体のうち、シミュレーション結果を活用している自治体の方が、活用していない自治体よりも多いことがわかる。具体的な活用方法としては、白書等の対外的な資料への掲載も多いが、内部説明資料への活用の方が多い。

ダウンロードのみで、実際には活用していない自治体も4分の1程度ある。



③データの収集方法

公有財産台帳等の既存データを活用して、マネジメント主担当部署のみで入力データとして整理、或いは所管課に確認を依頼している自治体が多い。既存データを活用せず、入力データを一から作成している自治体は少ない。



④公共施設更新費用試算ソフトの便利な点

更新費用のマクロ把握が簡便にでき、グラフにより簡単に可視化できることを挙げている自治体が多く、更新版ソフトの特徴であるデータ更新の簡便さや更新年数等の設定条件が変更可能な点も多く挙げられている。

また、多くの自治体で利用されていることによる汎用性から、自治体間比較に着目した意見も出されている。

【自由記述内容】

- ・ データ入力が簡便にでき、結果がグラフ化されて分かりやすい。
- ・ 新規年度データのみを追加すればよく、データの更新・管理が簡便にできる。
- ・ 施設を用途ごと、年度ごとに整理することができる。
- ・ 更新年数や単価等の設定条件の変更が可能である。
- ・ 他自治体でも活用されており、汎用性があるので自治体間比較が可能である。
- ・ 積み残しの改修費等を先送りして試算できる。等

⑤公共施設更新費用試算ソフトの改善要望

シミュレーションの条件設定に関する意見が多いが、施設別、地区別の把握など結果の分析方法に関するものまでを希望している自治体もいる。

その他、データの入力方法やグラフ表示方法等、ソフトを使用する上での作業に関する詳細な指摘事項が挙げられている。

【自由記述内容】

- ・ 地区別にグラフ表示できる等、地区ごとの把握が可能になると良い。
- ・ 用途ごとの試算結果が提示されると良い。
- ・ 構造ごとの耐用年数を設定したい。
- ・ 大規模改修の影響を反映したい。
- ・ 施設の分類名が変更できると良い。
- ・ 公会計システムと連動してほしい。
- ・ 入力データのソート機能があると良い。
- ・ グラフのフォントサイズが編集できると良い。
- ・ エラーメッセージだけでは具体的なエラー内容が分からないので改善してほしい。
- ・ 全てのエラーが解消されなくても、データを保存できるようにしてほしい。等

1-2. 公共施設更新費用試算ソフトの機能向上

全体概要

現行の「公共施設等更新費用試算ソフト（平成24年12月リリース版）」に機能追加を行い、「公共施設等更新費用試算ソフト 平成25年度版」に更新する。

従来版への機能追加

1. 機能追加① 帳票出力機能
2. 機能追加② 送信データ作成機能（自治体→財団）

この機能追加に併せて、財団が自治体からの送信データを受け取る機能を加えた「財団専用ソフト」を新たに開発する。

財団専用ソフトを新規作成

3. 機能追加③ 受信データ表示機能
4. 機能追加④ 指標化機能

※1、2の機能は、財団専用ソフトにも含む

1. 機能追加① 帳票出力機能

対象：「公共施設等更新費用試算ソフト 平成25年度版」
「財団専用ソフト」

(1) 「年度別整備延床面積（公共施設）」「将来の更新費用の推計（公共施設）」に「内訳データ出力」ボタンを追加し、Excel 帳票出力を行う。

「年度別整備延床面積（公共施設）」

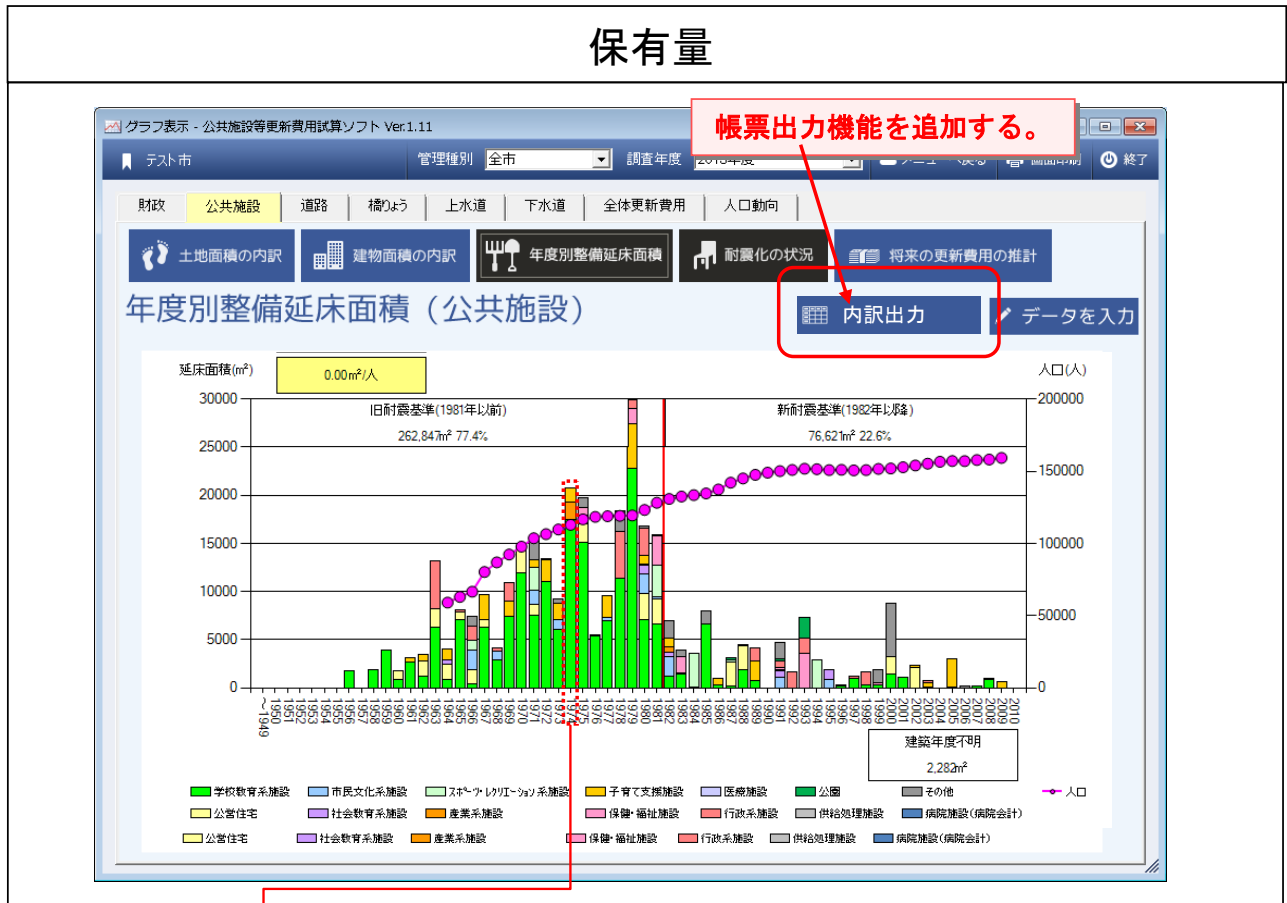
⇒Excel 帳票名「**分類施設棟別面積（築年別整備状況内訳）**」

「将来の更新費用の推計（公共施設）」

⇒Excel 帳票名「**更新費用内訳（年度別・更新種別更新費用）**」

（次頁画面イメージ参照）

図 帳票出力機能「年度別整備延床面積（公共施設）」



年度ごとの保有状況を表示する。
(施設名、延床面積)

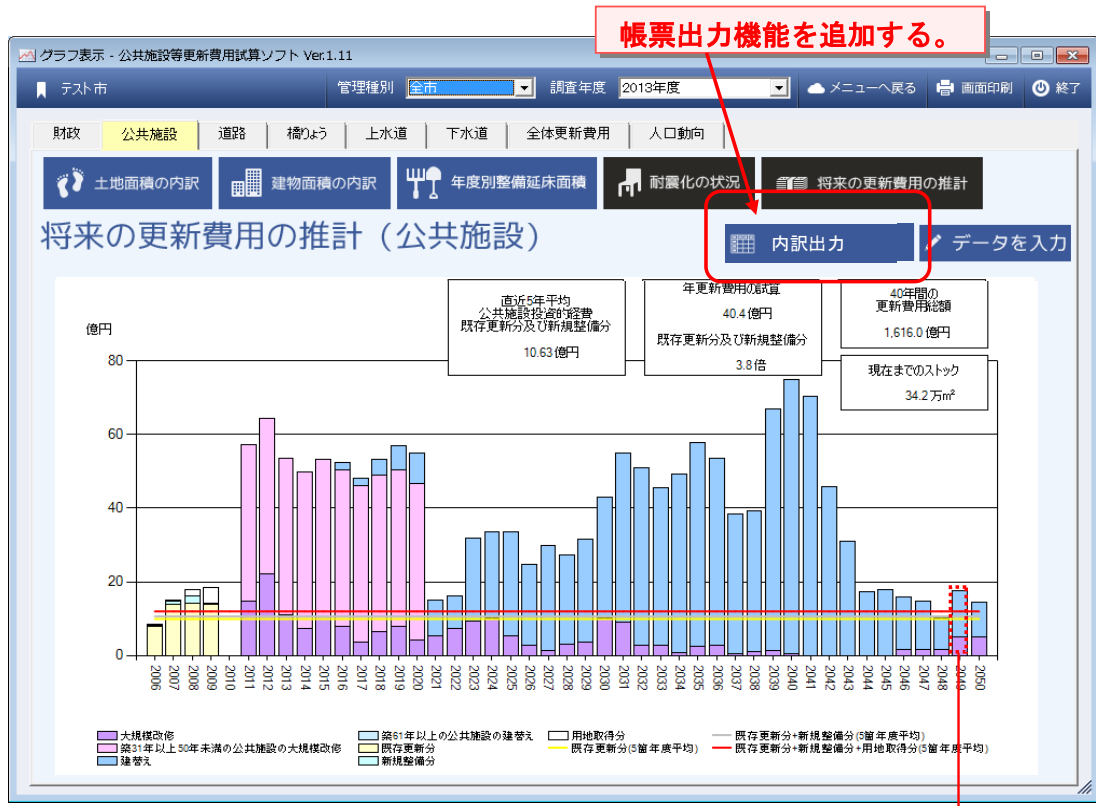
帳票のアウトプット

年度毎の保有量の内訳

年度	1974			1975			1976			1977			1978			
大分類	施設名	棟名	床面積	施設名	棟名	床面積	施設名	棟名	床面積	施設名	棟名	床面積	施設名	棟名	床面積	
社会文化系施設										YK公民館		339				
計												339				
学校教育系施設	HN小学校		1,255													
	HS小学校		13,778				HS小学校		814							
				MH小学校		5,038							MH小学校		1,466	
				MY小学校		4,249								MM小学校		2,351
														MY小学校		813
	NS高等学校	体育館	9,077	NS高等学校	体育館	2,302	NS高等学校	その他	1,208	NS高等学校	校舎	110	NS高等学校	校舎	1,222	
	SN小学校		54	SU西小学校		1,280										
	SU東小学校						YK小学校		705							
	YK小学校						学校給食センター		1,019							
	総合教育センター		2,619													
子育て支援施設																
	HOK保育所		109													
	YK幼稚園		1,047													
	YT幼稚園		285													
	計		1,421			940						2,207				
保健・福祉施設																
計																
公営住宅																
計																
行政系施設																
計																
産業系施設																
計																
総計			32,431			20,736			5,465			10,556			18,376	

図 帳票出力機能「将来の更新費用の推計（公共施設）」

更新費用



帳票出力機能を追加する。

年度ごとの更新費用を表示する。
(施設名・棟名、金額)

帳票のアウトプット

更新種別	2049			2050			2051			2052			2053		
	施設名	棟名	金額	施設名	棟名	金額	施設名	棟名	金額	施設名	棟名	金額	施設名	棟名	金額
建替え	SU東小学校	第一校舎棟	40,700	SU東小学校	第一校舎棟	40,700	SU東小学校	第一校舎棟	40,700						
				SU東小学校	第二校舎棟	20,790	SU東小学校	第二校舎棟	20,790	SU東小学校	第二校舎棟	20,790			
	市役所庁舎	別館	25,187	市役所庁舎	別館	25,187	市役所庁舎	別館	25,187						
計			65,887			86,677			89,427			23,540			2,750
(積み残し) 積み替え	SU東小学校	第一校舎棟	19,210	SU東小学校	第一校舎棟	19,210	SU東小学校	第一校舎棟	12,210	SU東小学校	第一校舎棟	12,210	SU東小学校	第一校舎棟	12,210
							SU東小学校	第二校舎棟	6,237	SU東小学校	第二校舎棟	6,237	SU東小学校	第二校舎棟	6,237
	市役所庁舎	本館	19,884	市役所庁舎	本館	19,884	市役所庁舎	本館	19,884	市役所庁舎	本館	19,884			
	市役所庁舎	別館	7,556	市役所庁舎	別館	7,556	市役所庁舎	別館	7,556	市役所庁舎	別館	7,556	市役所庁舎	別館	7,556
計			39,850			45,887			48,712			48,712			26,828
大規模改修	SU東小学校	第一校舎棟	31,450	SU東小学校	第一校舎棟	31,450	SU東小学校	第二校舎棟	16,065						
				SU東小学校	第二校舎棟	16,065	SU東小学校	第二校舎棟	16,065						
	市役所庁舎	別館	23,613	市役所庁舎	別館	23,613									
計			55,063			71,128			18,190			2,125		0	
(積み残し) 大規模改修	SU東小学校	第一校舎棟	6,290	SU東小学校	第一校舎棟	6,290	SU東小学校	第一校舎棟	6,290	SU東小学校	第一校舎棟	6,290	SU東小学校	第一校舎棟	6,290
				SU東小学校	第二校舎棟	3,213	SU東小学校	第二校舎棟	3,213	SU東小学校	第二校舎棟	3,213	SU東小学校	第二校舎棟	3,213
	市役所庁舎	本館	12,428	市役所庁舎	本館	12,428	市役所庁舎	本館	12,428	市役所庁舎	本館	12,428			
	市役所庁舎	別館	4,723	市役所庁舎	別館	4,723	市役所庁舎	別館	4,723	市役所庁舎	別館	4,723	市役所庁舎	別館	4,723
							SU東幼稚園	体育館棟	425	SU東幼稚園	体育館棟	425	SU東幼稚園	体育館棟	425

年度毎の更新費用の内訳

機能追加② 送信データ作成機能（自治体→財団）

対象：「公共施設等更新費用試算ソフト 平成25年度版」「財団専用ソフト」

- (1)「データの取り扱い・設定」メニューに、財団に送付（メール添付）するためのファイルを出力する「地域総合整備財団提出用ファイル作成」を追加した。

図「データの取り扱い・設定」メニューの機能追加



ふるさと財団に提出するファイルを作成する機能を追加

- (2)後述する指標化で必要となる下記情報項目を追加し、自治体名と同様に「基本設定・推計条件設定」に入力欄を追加した。

- ・「全国地方公共団体コード」
- ・「自治体面積」

図「データの取り扱い・設定」メニューの入力項目追加



指標作成に必要な情報

(3) 「地域総合整備財団提出用ファイル作成」機能では、現在選択している「管理種別」「調査年度」のデータを対象とした送信用ファイルを、指定したフォルダに作成する機能である。

(注) 指定したフォルダには、送信先メールアドレスを自動設定したメールソフト起動用のHTMLファイルも同時に作成する。使用するパソコンに設定されている標準のメールソフトの種類やバージョンによっては、送信先メールアドレスを自動設定できない場合がある。その場合は、手動で送信先を設定する必要がある。

図「地域総合整備財団提出用ファイル作成」画面

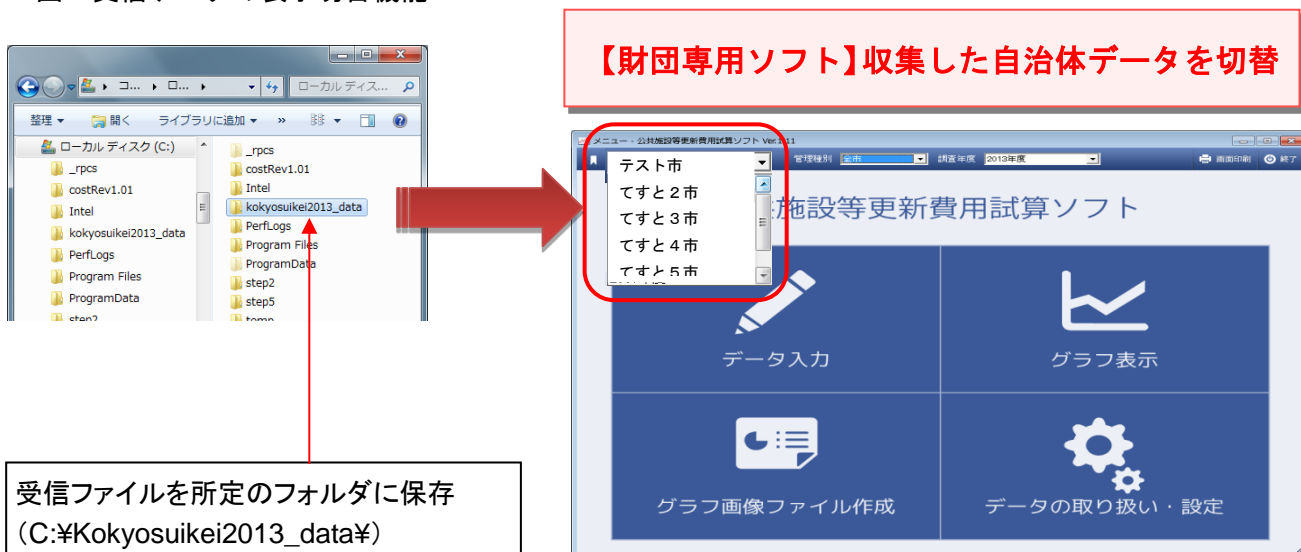


機能追加③ 受信データ表示機能 対象：「財団専用ソフト」

(1) 「財団専用ソフト」をインストールしているパソコンの所定のフォルダに、自治体から送信されたデータファイルを保存する。「財団専用ソフト」では、起動時に上記の自治体送信データ保存フォルダを検索し、表示自治体データ切替用のプルダウンメニューを自動生成する。

このプルダウンメニューで表示する自治体データを切替えることができる。

図 受信データの表示切替機能



機能追加③ 指標化機能

対象：「財団専用ソフト」

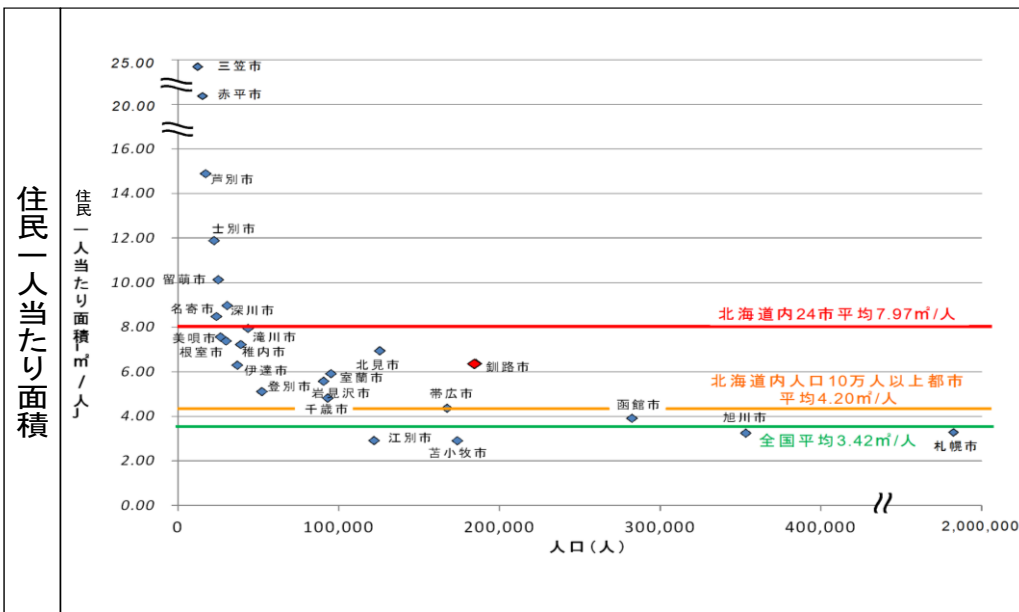
収集した複数の自治体データにおける、分析対象データのポジションを明らかにするとともに、評価指標の算定を支援するグラフ化機能を追加した。

グラフ種類のタブから「比較指標」を選択することで、4種類の追加した指標化関連グラフを切替えて表示する。以下に追加した各指標化グラフ画面イメージを示す。

まず、公共施設保有量について、収集データにおける対象自治体のポジションを明らかにする。

下図は住民1人当たりの保有量（公共施設の床面積）と、自治体の人口規模を軸として、収集した各自治体のデータをプロットしたものである。

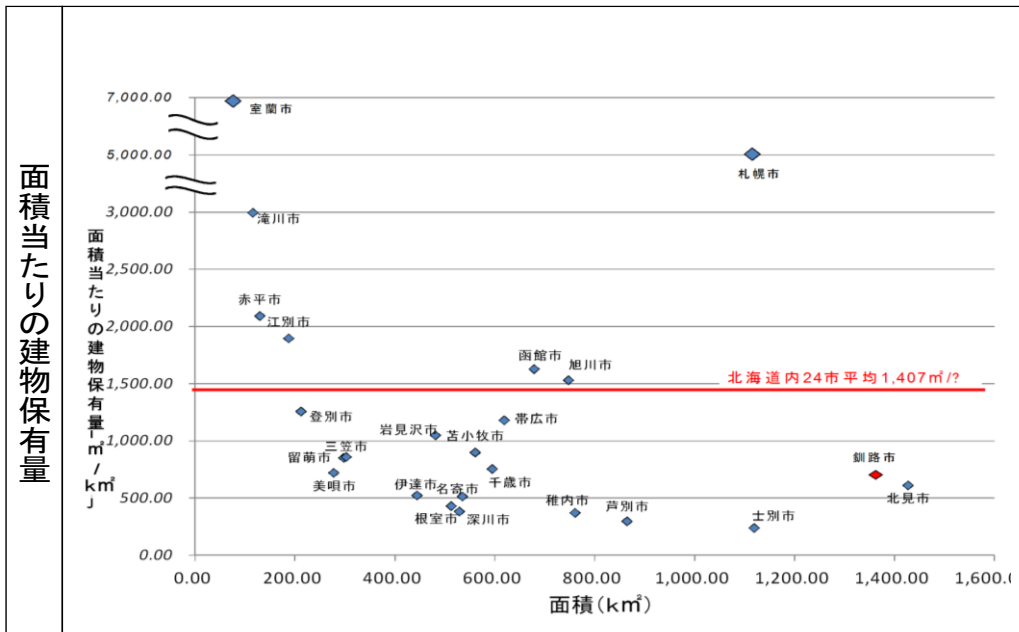
図 指標化（住民1人当たり床面積/人口）



下図は各自治体面積と公共施設保有量との関係をプロットしたものである。

対象データが、自治体面積の割りに保有量が多い、少ないといった比較を、収集データの中で行うことを想定したものである。

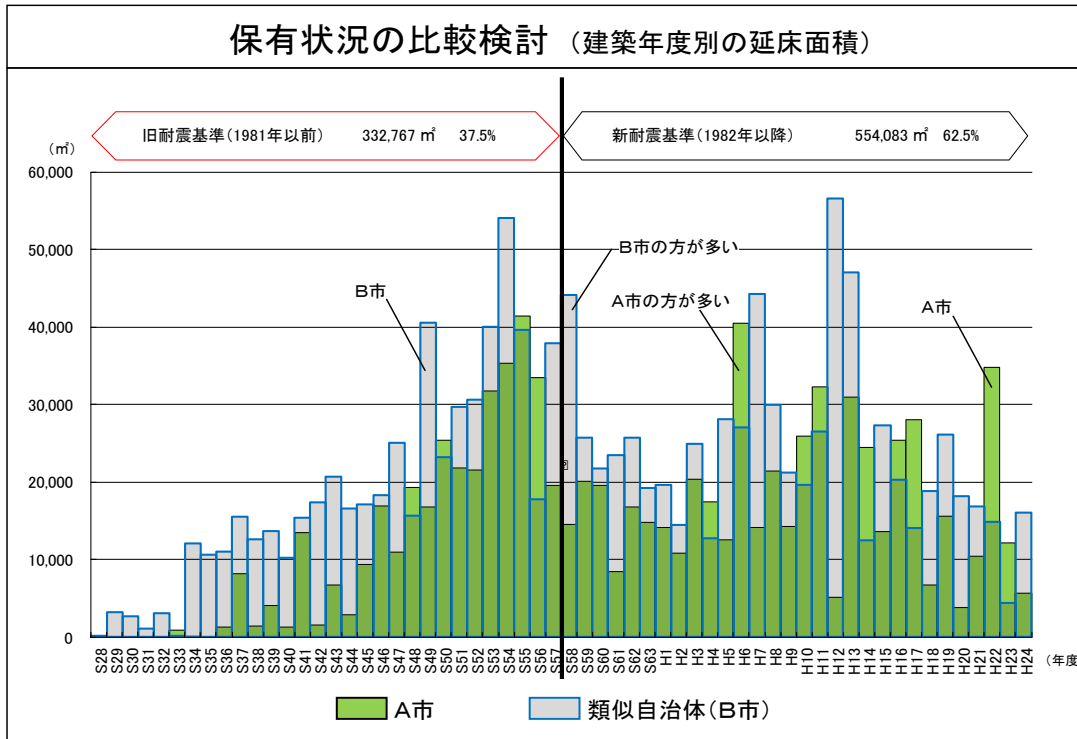
図 指標化（住民1人当たり床面積/自治体面積）



次に対象自治体の、建築年度別の公共施設の整備状況を、類似自治体のデータを重ねることで、整備状況の特徴が容易に比較・分析できる。

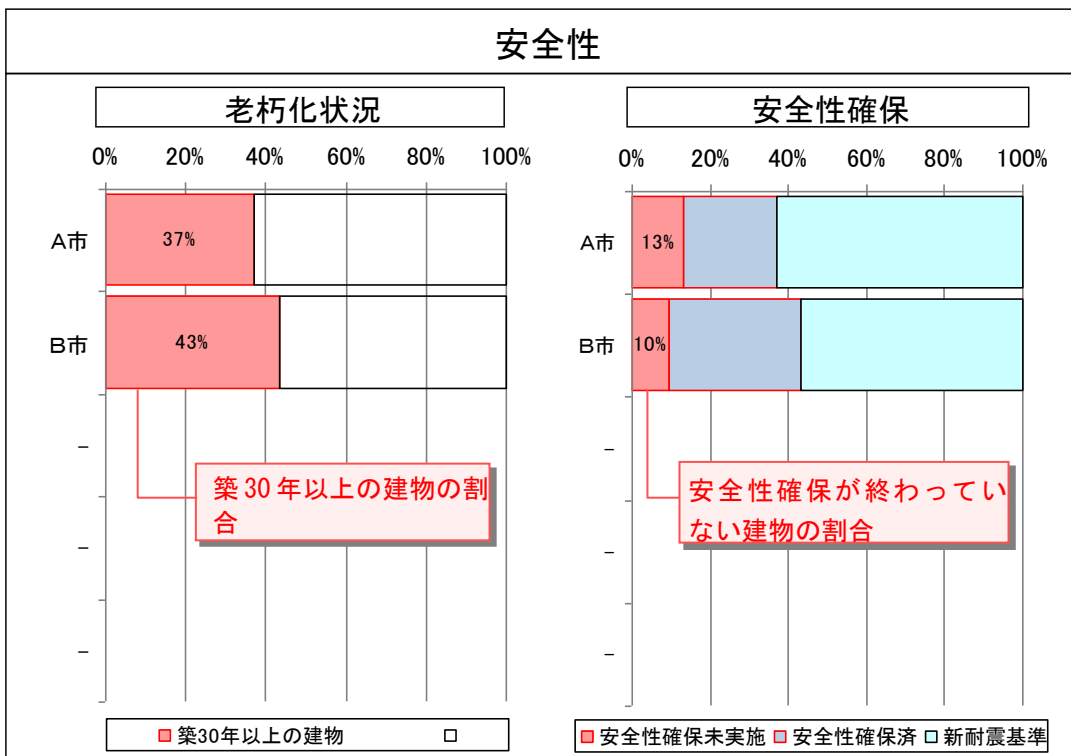
下図の例では、B市の方が古い施設が多く、老朽化が進んでいることがわかる。

図 類似自治体年度別整備状況比較



保有施設の構成については、築年数のみでなく、老朽化状況、安全性確保状況の割合を比較することで、安全性の状況を明らかにすることができます。下図の例ではA市はB市に対して、老朽化の進んだ施設の割合は低いが、安全性確保対策は遅れていることがわかる。

図 安全性



さらに、用途別の保有量、用途別の構成比率についての比較を容易にすることで、対象自治体の特性を把握し、特に重点的に検討すべき用途の絞込みなどの分析を支援する。

図 用途別保有量比較

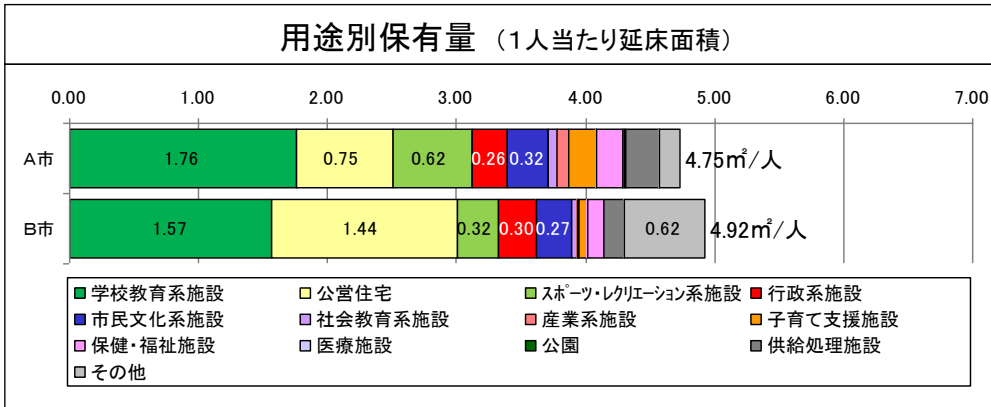
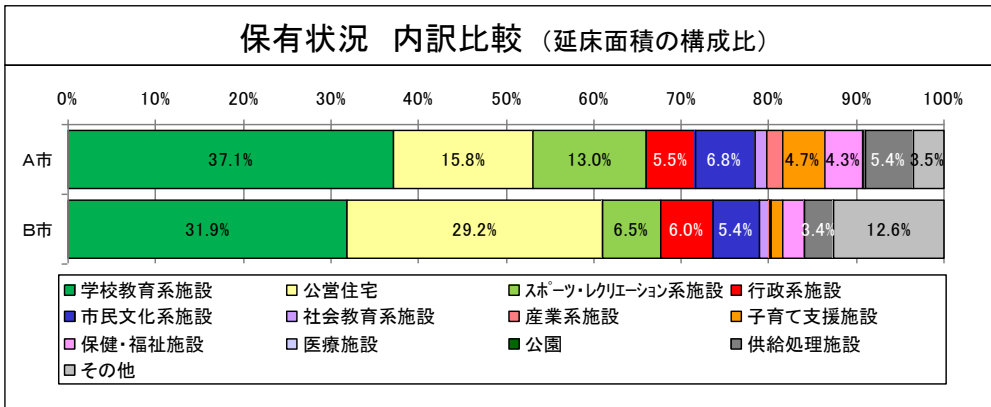
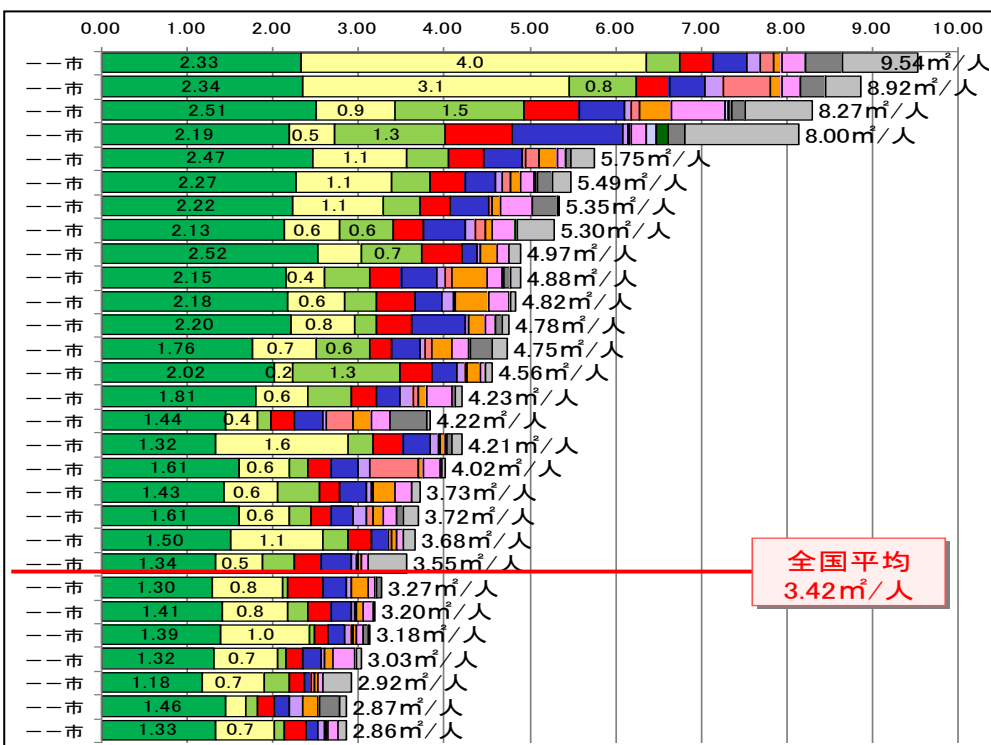


図 保有状況内訳比較



上図で示した用途別の保有状況を、データ収集した自治体データの中でランキング付けすることで、全体の中での対象自治体のポジショニングが容易に把握できるようになる。

図 用途別保有状況内訳ランキング



2. 都道府県による市町村の公共施設マネジメント推進支援

公共施設マネジメントに先行して取り組む自治体が認識する課題等を踏まえ、マネジメント導入における職員のノウハウ不足や人材不足の課題を解決するためにも、また、近隣自治体に先駆けて単独で公共施設マネジメントに取り組むことに対する抵抗感を軽減するためにも、都道府県が中心となり、市町村全体の取り組みを支援していくことが有効であると考えられる。

そこで本項では、埼玉県、熊本県、京都府における市町村の支援事例を紹介するとともに、公共施設マネジメントの導入から実施段階に至るまで、多岐に渡る支援施策を実施している埼玉県における取り組み成果等にもとづき、都道府県の支援策のあり方について整理する。

2-1. 都道府県による市町村の公共施設マネジメントの支援事例

団体名	事業概要
埼玉県	<p>目的：市町村が取り組むアセットマネジメント³の推進支援</p> <p>【モデル事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宮代町との共同研究(平成23年度) <p>【普及啓発・体制整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設アセットマネジメント研修会の開催(平成24年度、平成25年度) 市町村担当者のアセットマネジメントに関する理解の向上、取組事例の紹介等による普及啓発。 ・公共施設アセットマネジメント推進会議の設置(平成25年度～) 県内市町村と東洋大学 PPP 研究センター、埼玉県が連携し、公共施設アセットマネジメントを推進。 推進会議の下に実務担当者部会を設置し、具体的課題に対する助言・支援を実施。 <p>【計画策定支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合助言制度による支援(平成24年度～) 費用推計や計画作成等に対する助言など(人的支援)。 ・ふるさと創造資金(アセットマネジメント推進事業)による支援(平成25年度～) アセットマネジメントの計画策定等を行う市町村に対し、財政支援(補助率：1/2、上限：市 100 万円、町村 50 万円)を行う。 <p>【事業実施支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと創造貸付金による支援(平成25年度～) アセットマネジメント計画に基づく改修等に低利での貸付。 貸付利率：財政融資資金利率のマイナス 1% (下限 0.5%)。

³ 埼玉県では公共施設マネジメントとほぼ同様の内容を指して公共施設アセットマネジメントと称している。他にも、ファミリーマネジメントと称している自治体もあるが、当報告書では一律に公共施設マネジメントとして説明する。

団体名	事業概要
	<p>【特区制度活用検討】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アセットマネジメント改革特区による除却費用の適債化(平成25年度) 4月に特区申請。平成26年度から全国展開で地方債の特例措置が創設される。
京都府	<p>目的：市町村の公共施設マネジメント導入・推進支援</p> <p>【モデル事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モデル団体への支援試行(平成25年度) 公有財産台帳を整備した団体をモデルとし、公共施設マネジメント計画の策定等支援。 <p>【普及啓発】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究会設置と報告書の作成(平成24年度) 庁内に研究会を設置し、京都府内の市町村の公共施設マネジメントの参考として、総論的なまとめ、将来推計、更新費用試算、取組みフロー、先進事例、活用できる財政支援措置をまとめた報告書を作成、配布。 ・連絡会議の開催(意見交換等)(平成25年度～) 平成26年度は、進捗の段階に応じた研修会等を実施予定。 <p>【計画策定支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・京都府行財政改革支援等特別交付金(平成24年度～) 市町村の行財政改革の推進を支援するため、公共施設の運営改善・あり方の見直し等を対象に支援。
熊本県	<p>目的：行財政基盤強化に向けた支援施策の一つという位置づけ</p> <p>【モデル事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モデル自治体の基礎検討と報告書作成(平成23年度) モデル自治体を3カ所選定し、専門機関と共に、人口推計、財政シュミレーション、行政体制の基礎検討を行い、報告書を作成。 ・行政体制強化に積極的な自治体とのワークショップの実施と報告書作成(平成24年度～) 現状分析、課題整理及び今後のあり方等を検討し、報告書を作成。 26年度は調査研究機関を活用し、2程度のモデル自治体と公共施設マネジメントに係る共同調査研究事業を実施、報告書を作成(予定)。 <p>【普及啓発】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・普及啓発を目的に、振興局単位で意見交換会の開催(平成24年度) ・行政体制強化に向けたセミナー開催(平成24年度) ・ガイドライン、自己診断表の作成、配布(平成24年度) ・公共施設マネジメントセミナーの開催(平成25年度)

2-2. 埼玉県各市町村支援策の内容

埼玉県では人口急増期（昭和40年代～50年代）に建設された公共施設の量が多いことに加え、それらが更新の時期を迎えていることが市町村財政に大きな影響を与えることを課題としてとらえ、平成23年度より市町村が取り組む公共施設アセットマネジメントを支援している。平成25年度は、東洋大学PPP研究センターと連携し、埼玉県公共施設アセットマネジメント推進会議を中心としたソフト面での支援と計画策定に対する資金的な支援の両面で推進している。

2-2-1. 支援策の詳細

(1) 公共施設アセットマネジメント推進会議

県内市町村と東洋大学PPP研究センター、埼玉県が同等の立場で連携し、公共施設アセットマネジメントを推進することを目的としている。

1) 構成市町村

- ・アセットマネジメント推進事業実施市町村（10団体）、総合助言実施市町村（9団体）、県内先進市町村（3団体）の計22団体が参加

2) 開催状況

- ・全体会議・・・年2回開催
東洋大学PPP研究センター根本教授による講演、先進事例の紹介、成果発表等
- ・実務担当者部会・・・年8回開催
進捗状況の確認、課題の共有・意見交換、情報提供等

(2) 計画策定及び計画実現に向けた支援

1) 計画策定支援

①ふるさと創造資金による支援	
対象事業	<ul style="list-style-type: none"> ■アセットマネジメント計画の策定 <ul style="list-style-type: none"> ➢公共施設等の現状把握・施設白書等の作成 ➢更新費用の推計、コスト削減方法の検討 ➢住民ニーズを踏まえた再編、見直し等計画策定 ■アセットマネジメント計画の普及啓発 <ul style="list-style-type: none"> ➢実施計画の住民説明 ➢計画的な更新・維持管理に係る庁内体制整備
補助率等	<ul style="list-style-type: none"> ■補助率 1/2以内 ■補助額 原則：100万円（町村：50～100万円） ■対象市町村 全20団体（2年度で各10市町村分）
②市町村総合助言制度による支援	
内容	費用推計・財政計画作成等に対する助言など

2) 計画実現に向けた支援

①ふるさと創造資金による支援	
対象事業	<ul style="list-style-type: none"> ■アセットマネジメント計画に基づく改修等に有利な資金を貸し付け ➢公共施設の統廃合による新設事業 ➢新たな機能を付加した大規模改修事業 ➢施設の耐用年数を延長させる改修事業
貸付条件等	<ul style="list-style-type: none"> ■貸付利率 財政融資資金利率△1.0% ■対象市町村 計画策定市町村 ■貸付枠 10億円

2-2-2. 埼玉県各市町村支援策の成果

(1) 計画策定支援

1) 平成25年度ふるさと創造資金交付自治体の取り組み内容

自治体名	支援自治体の取り組み内容
川越市	施設を長寿命化させた場合など、複数の更新費用の推計を行った上で、「ヒト、モノ、カネ、情報」の4つの視点を基本として、マネジメントに取り組む。
本庄市	将来の財政負担、まちの魅力向上、安全性確保等の視点から、中長期的な視野に立ち、マネジメントに取り組む。
深谷市	平成24年度に策定した公共施設適正配置基本方針を基本に、今年度東洋大学による調査研究を行い、適正配置計画を策定する予定。
上尾市	今後公共施設のあり方が市の最大の行政課題となるという意識のもと、施設管理部門が統括することにより、「施設管理」から「施設経営」への転換を図る。
越谷市	施設用途ごとに実情を踏まえ、施設の複合化や長寿命化、民間活力の活用など、公共施設のあり方を検討していく。
戸田市	施設利用者アンケート等の結果も踏まえ、公共施設の課題を把握し、15の施設分類ごとに再編方針を定める。
三郷市	公共施設を施設機能と建物性能というソフト、ハード両面から施設の現状を分析した上で、中長期的視点に基づき、施設の特徴に合わせたあり方を検討する。
三芳町	住民アンケートの結果も踏まえ、施設の長寿命化や学校施設の地域拠点化など、5つの柱に基づく基本方針を定め、今後アクションプランを作成していく。
神川町	町村合併や地域性、財政状況等、町の現状を認識し、公共サービスの維持と維持管理コストとのバランスの確保を基本的な考え方としてあり方を検討する。
上里町	公共施設の現状把握と合わせて、東洋大学との共同研究を行い、公共施設のコスト削減とサービスの向上を目指す。

(2) 県内市町村の取り組み状況

※「平成25年6月25日 県照会結果」より

1) 公共施設アセットマネジメントの取り組み状況

回答項目	市町村		一部事務組合	
	団体数	割合	団体数	割合
既に取り組んでいる	30	47.6%	3	6.1%
今後取り組む予定	19	30.2%	1	2.0%
取り組む予定なし	14	22.2%	45	91.8%

2) 既に行った取り組みまたは取り組み予定の内容

回答項目	市町村			一部事務組合		
	～H24	H25	H26予定	～H24	H25	H26予定
庁内研修会	12	11	6	0	0	0
現状把握調査（施設）	22	24	7	1	0	0
現状把握調査（インフラ）	11	15	5	1	0	0
更新費用推計	17	17	11	3	0	0
白書作成	8	14	11	0	0	0
基本方針作成	12	7	12	0	0	0
実施計画作成	2	3	9	1	0	0

3) 支援策として希望する（有効だと思う）内容

回答項目	市町村		一部事務組合	
	団体数	割合	団体数	割合
関連情報の提供	46	73.0%	39	79.6%
先進団体の事例紹介	40	63.5%	32	65.3%
研修会の開催	29	46.0%	12	24.5%
内部研修に対する講師派遣	14	22.2%	0	0.0%
専門家派遣	16	25.4%	3	6.1%
情報共有の場の設置	22	34.9%	7	14.3%
補助金	47	74.6%	7	14.3%

2-3. 都道府県による市町村の公共施設マネジメント推進支援のあり方

都道府県による市町村の公共施設マネジメント推進支援の取組みについて3府県の事例を取り上げ調査を行った。自治体ごとに導入目的は異なるが、その取組み内容をみると、公共施設マネジメントの導入支援として市町村間の情報交換の場の提供と研修会が中心となっており、それぞれ一定の成果を上げていることが確認できた。市町村の底上げが進むのにあわせ、次の段階の支援についても検討が進むものと思われる。

埼玉県の実例をみると、県による支援策の効果もあって、県内市町村の約半数が公共施設マネジメントに取り組んでいる。人材や財源といった直接的な支援の効果だけでなく、都道府県が支援することにより、公共施設マネジメント導入に対する庁内での機運が高まるといった間接的な効果も成果をあげられた要因ではないかと考えられる。

また、各市町村の進捗状況が異なっていることから、市町村から求められる要望は多岐にわたっている。多くの都道府県では十分な情報が蓄積されておらず、市町村の取組みの段階が進むにしたがって対応が困難な状況が想定される。その際、大学や民間事業者等と連携することで、そのノウハウや知見を効果的に活用することが期待できる。

今後は、財政状況がさらに厳しさを増し、単独自治体で現状の施設を維持できなくなる可能性も見込まれる。そのため、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サービスの重複について見直しを図ることも1つの方法であると思われる。また、複数の自治体にまたがる道路等のインフラ施設について、維持管理の合理化や民間活力の活用の観点から、広域的な維持管理のあり方を検討することも考えられる。

そうしたことから、今後の都道府県による公共施設マネジメントに対する市町村の支援として、マネジメント導入への支援のほか、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についても支援することが望まれる。

Ⅲ 出口戦略につなげるための仕組みづくり

～民間活力を活かしたマネジメントの具体化手法の検討～

1. 民間事業者との連携・対話とは

近年、公共施設マネジメントに取り組む自治体は増えてきているものの、白書等を取りまともでも個別具体の議論に進めない自治体は多い。今後、公共施設の維持管理・修繕・更新コストが集中することが見込まれる中では、より効率的・効果的な維持・更新方策を導入していくことが不可欠であり、その手法の一つとして、民間の技術やノウハウ、資金等を活用することが有効であると考えられる。住民や各種団体、民間事業者、教育機関等との連携による取り組みなどを、マネジメントの方針や計画に反映させ、それらの具体化を図っていくことが重要となる。

そこで本章では、ヒアリング事例を交えながら、民間事業者等との連携及び対話の方法を整理するとともに、次項において、公共施設マネジメントへの取組みの流れの中で、いかに民間事業者等との連携・対話を進めるか、立川市をモデルとして実践し、その課題やポイントについて整理する。

1-1. 民間事業者等との連携

民間事業者等との連携手法としては様々なものが考えられるが、まずは自治体が何を指して連携を図るのか、目的を明確にしておくことが重要となる。そこでまず、民間事業者等との連携の意義について整理する。また、既に多くの自治体において、個別施設単位でPFIや指定管理者制度の活用、維持管理委託などの民間事業者等との様々な連携手法の導入が図られているものの、特に地方の中小規模の自治体においては、個別施設単位では事業規模が小さく民間事業者にとってメリットが少ないなどの理由から連携がなかなか進みにくいといった状況を踏まえ、新たな連携の手法として考えられる事例についてヒアリング調査を行い、そこで得られた課題やポイントについて整理する。

1-1-1. 民間事業者等との連携の意義

民間事業者等との連携の意義としては、大きく次の3つの方向性に分けることができる。

民間ノウハウ等の活用

従来、公共施設は整備した後は不具合が生じた場合に予算を手当てして修繕を行う事後保全で管理されてきた。今後は限られた財源の中で必要なサービスを提供するために、長寿命化を行い、保有する施設をできるだけ長く使うことが一つの有効な手段として考えられる。

しかしながら、従来、事後保全で施設が管理されてきたことから、自治体内には予防保全の経験やノウハウが十分でないことが考えられ、事後保全から予防保全への転換は容易ではないことが想定される。こうした技術的なノウハウを民間事業者に求めることにより、計画的な施設の維持管理を実現することが期待されている。

また、人口構造の変化や価値観の多様化などにより、市民ニーズが変化しており、これらに対応しきれていない施設も多い。こうしたニーズの変化に対応したサービス提供なども民間事業者に求められるところである。

個別施設の維持修繕では、事業規模が小さく民間事業者にとって参入が難しい中で、本調査研究では、公共施設の維持管理等を包括的に委ねている事例（千葉県我孫子市、石川県かほく市、福岡県宗像市、北海道大空町、清里町）、広域での展開により事業規模を拡大し民間活用を検討している事例（奈良県）についてヒアリング調査を行った。

保有資産の活用

余剰スペース、余剰容積、廃止施設の跡地など、自治体で十分使いきれない保有資産を民間事業者が民間機能として活用することで、住民の利便性向上や新たな財源確保が可能である。また、まさに必要な商業施設、福祉施設等の民間機能が整備されることになり、住民サービスも向上することとなる。

また、一方で自ら施設を新たに建設して行政サービスを提供するのではなく、民間の施設やサービスを活用することで、財政的な負担の軽減やサービス向上につながる可能性がある。

自治体が保有する資産の余剰スペースや廃止施設の跡地活用については、平成24年度の調査研究会報告書を参照されたい。

今年度の本調査研究では、公共施設の集約化や多機能化の中で民間活用を図っている事例（北海道帯広市、栃木県鹿沼市、石川県かほく市）についてヒアリング調査を行った。

民間主導の取組み

全国の自治体において、高度成長期に整備された公共施設の老朽化が一斉に進んでおり、公共施設の安全性の確保や人口減少社会への転換、少子高齢化の進展などの人口構造の変化に伴う市民ニーズの変化への対応が求められている。

一方、公共施設の大規模改修や更新に必要な費用の推計も進められており、現状予算を大幅に上回る費用が必要であることが明らかになってきている。

人口減少による税収の伸び悩み、高齢化による扶助費の増大など、今後地方自治体の行財政運営はさらに厳しくなることが想定されており、必要な公共施設の維持・更新に充当すべき財源を公共のみで確保することが難しい。そこで、民間資金を活用した施設の改修や更新、新規整備、自治組織等による自主的な公共施設の維持・更新などにより、財政負担の軽減や平準化を図ることが期待されている。

PFI事業等、民間資金の活用により財政負担の軽減や平準化を図ろうとする手法が考えられるが、本調査研究では、自治組織等が自ら住まう地域の公共施設マネジメントを自ら考え行動をはかっている事例（山口県山口市仁保地域開発協議会、福井県若狭町）、また、地元企業や地域住民等が公共施設の維持保全に関わることができるよう人材育成を行っている事例（長崎県・長崎大学）について、ヒアリング調査を行った。

1-1-2. 民間事業者等との連携事例

(1) 公共施設の維持管理等を包括的に委託等している事例

① 包括委託

これまで直営もしくは施設ごとに個別で管理委託をおこなっていたものを、施設の維持管理業務をまとめて包括的に民間委託し、コスト削減とともに維持管理水準（サービス品質）等の向上を図っている事例について、ヒアリング調査を実施した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- 包括委託することで、事業規模が大きくなるため、民間事業者にとって参入の可能性が高まる一方、地元の中小規模の事業者の参入が阻まれることを懸念する声も聞かれる。
- ヒアリング事例では、大手企業が自治体との契約主体となるが、地元企業がその下請けとなることで、事業ノウハウを地元企業に蓄積するといった仕組みが導入されている。例えば、石川県かほく市の場合、地元企業への発注等の地域貢献を提案評価基準に採用するなど、地元企業への配慮がなされている。
- 福岡県宗像市の事例では、地元の各種団体が共同し、事業の受け皿となる組織を設置・運営するなどの体制づくりも見られる。地元民間事業者が集まって一つの業務を請け負う体制づくりは、どこの地域でも横展開できる。
- 包括委託は、要求水準の設定の仕方、モニタリングが肝になる部分であるが、詳細に詰め切れずグレーになっている例もある。かほく市では専門のコンサルタントに委託し、詳細に設定。
- 上下水道や道路・橋りょう等のインフラは、包括委託や予防保全への切り替えである程度のコストダウンを図ることが可能であると考えられるが、大幅な削減にはつながっていない。今後は、一部のインフラをダウングレードしたり、廃止するといったことも視野に入れて行くことが必要である。
- 受託者による保守点検結果を中短期修繕計画等に活用しており、公共施設マネジメントにどう結び付け、効率的・効果的にマネジメントを推進していくかも検討していくことが必要である。

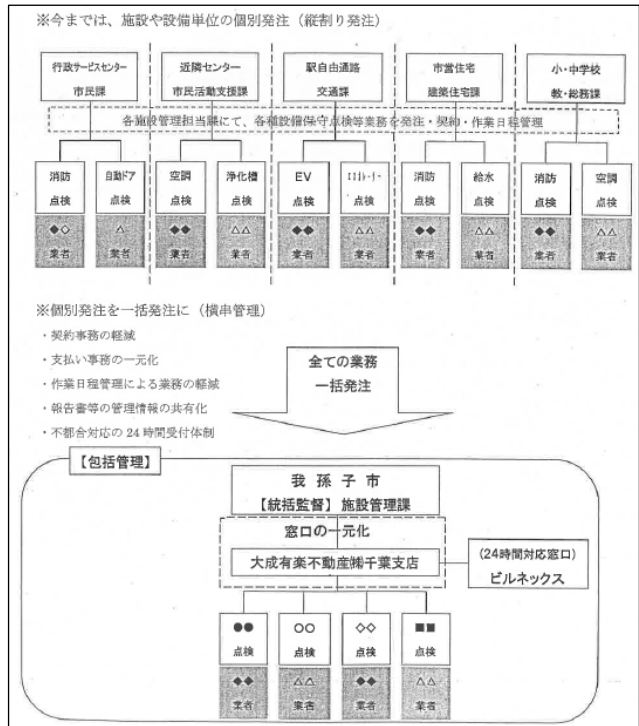
団体名	事業概要
千葉県 我孫子市	<p>我孫子市公共施設包括管理業務委託</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • これまで各施設の設備ごとに個別で発注していた施設の設備等の保守・点検、維持管理等を包括的に業務委託することで、保守管理業務の質の向上・事務量の軽減やコスト削減を図るもの。 • 既に民間活用している施設(指定管理者制度の導入等)を除く計 66 施設を対象としている。民間提案制度により、大成サービスグループからの提案を受けて平成 24 年 4 月から導入を開始した。 • 主に電気、空調、エレベーター、浄化槽、自動ドア等の定期点検と建物設備の定期巡回サービス、中短期修繕計画の作成と IT を活用した管理情報の共有化等を包括委託している。 • 地元企業との協業を図っており、従前、市内業者が定期点検等を行っていた施設については、大成サービスグループからそのまま同一業者に再委託している。清掃業務については、地元の雇用に配慮し、委託範囲から除外。

団体名 **事業概要**

【事業効果等】

- 導入前と比較して約 500 万円の維持管理費削減を実現。
- 統一した品質管理及び巡回サービスによる修繕箇所の早期発見及び中短期修繕計画への反映、休日含む 24 時間体制での窓口対応などの市民サービスの向上、契約及び支払事務を一元化でき業務負担の軽減が図られている。
- 我孫子市では、今後公共施設マネジメントを推進していくことを予定しており、公共施設包括管理業務委託をどうマネジメントに結び付けていくかが今後との課題となっている。

図表 包括的民間委託のイメージ図



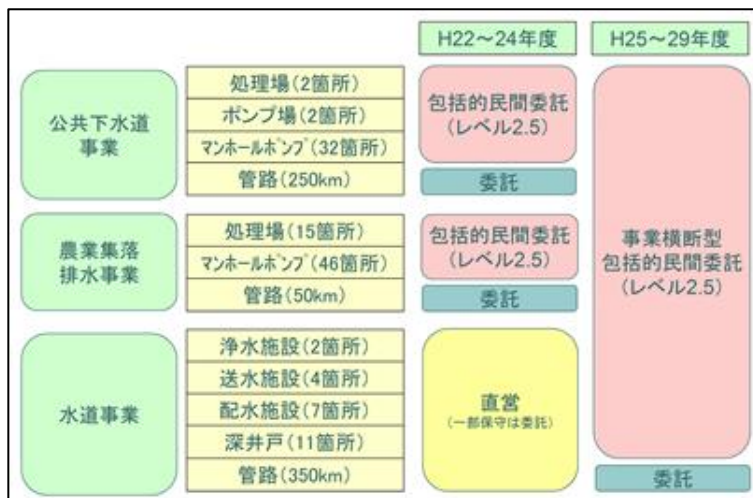
石川県
かほく市

上下水道施設を一体管理とした包括的民間委託

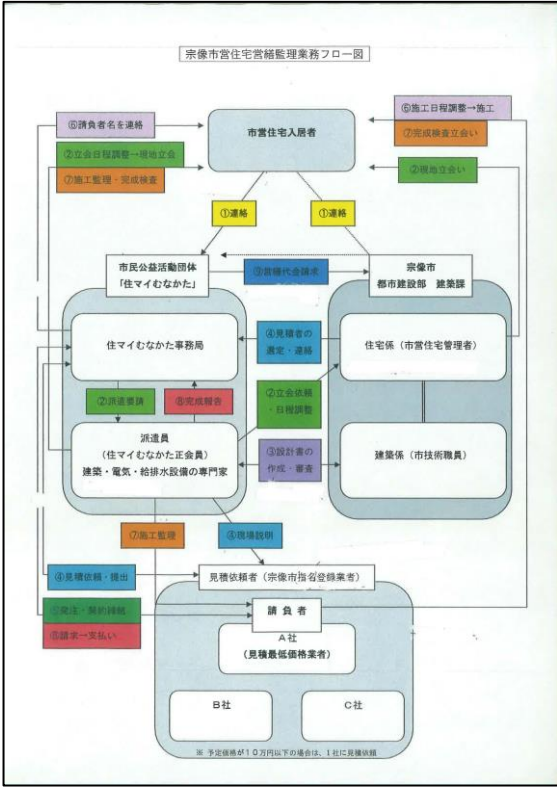
【概要】

- 平成 16 年の合併以来、職員数の削減が進み、上下水道施設の維持管理について行政だけの力では現在の水準を維持することが困難となったことから、徐々に民間委託を拡げ、平成 22 年度から下水道及び農業集落排水で管路を除く施設、平成 25 年度から水道事業を含めて包括委託を実施。包括的民間委託により、サービスレベルの維持・向上と業務の効率化を図ることを目的としている。

図表 包括的民間委託のスキーム



- 委託先は平成 25 年度に変更し、株式会社西原環境。
- 上下水道は、会計は別々であるが組織が同一であること、既に多くの民間事業者が水道・下水・農業集落排水の業務に従事しており、ノウハウを有していること、業務の効率

団体名	事業概要
	<p>化を図るには一定の事業規模が必要であること、上下水道に求められる人材・技術は類似していることなどを鑑み、水道・下水・農業集落排水事業を一体として管理を委託。</p> <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 委託前の平成 16 年度と比べて平成 22～24 年度で年 4,000 万円、水道を加えた平成 25 年度からは年 5,500 万円程度の軽減を図ることができている。 提案評価基準において地域貢献を求めており、地元企業に下請けで入ってもらうことで事業のノウハウが地元企業に蓄積されるような仕組みとしている。 今後は水道事業についても水道管を含めた包括委託を行い、料金徴収も民間に任せ、市職員は本来行うべき政策的な部分に注力していきたい。
<p>福岡県 宗像市</p>	<p>宗像市の市営住宅営繕監理業務</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> これまで市が直営で行ってきた全ての市営住宅の営繕監理業務(①市営住宅入居者からの営繕等に関する相談の受付、②現地立ち会い、③設計書の作成、④請負者への見積依頼と回収、⑤施工監理、⑥完了検査、⑦修繕代金支払い、⑧報告)を民間事業者等に委託するもの。市民サービス協働化提案制度により「住マイむなかた※」からの提案を受けて、平成 21 年度から導入している。 市営住宅の営繕業務対応件数は平成 24 年度では 151 件となっている。 「住マイむなかた」は、市の住宅相談窓口を請け負う組織として、市内の建築士会、建設協会、建築組合、宅地建物取引業協会、商工会、全日本不動産協会の 6 団体により運営する市民公益活動団体である。その他、空き家・空き地バンクの運営、地域ブランド住宅の提案などを行っている。 入居者からの相談は年間 200 件近いこともあり、平成 24 年度では相談のみが 102 件、工事が 28 件となっている。 <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間 100 万円程度のコスト削減につながっている他、市職員の事務負担の軽減につながっている。また、土日休日、夜間でも専門業者に現地で相談に応じてもらえるため、臨機応変・即時対応が可能となり、サービスの向上につながっている。 <p>※「住マイむなかた」とは、市の住宅相談窓口を請け負う組織として、市内の建築士会、建設協会、建築組合、宅地建物取引業協会、商工会、全日本不動産協会の 6 団体の長が推薦する会員有志により構成された市民公益活動団体である。その他、空き家・空き地バンクに関する物件調査、地域ブランド住宅の研究・提言などを行っている。</p> 

②指定管理者制度の活用

これまで直営もしくは施設ごとに個別で管理委託をおこなっていたものを、指定管理者に施設の維持管理を包括的に委ねている事例について、ヒアリング調査を実施した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- ①に挙げる包括委託とのちがいは、複数年・長期的な契約が可能なこと、指定管理者側にある程度の業務を任せられることができることである。それは、受け手となる企業にとっても長期計画が立てられるため、事業戦略にある程度の融通が利きやすく、長期での雇用確保にもつながるといった利点がある。
- 指定管理者がその現場で修繕の実施等について判断を行い、可能な範囲ですぐに修繕も行えるなど、対応の早さに差が出るなど、住民サービスの向上に繋がっていると考えられる。
- また、北海道清里町の事例では、パトロールで収集した情報を元に、日常的な修繕の範囲はすぐに対応するが、工事が必要な場合には、その劣化状況等を判断して、長期的な視野を持って修繕の優先順位付けを行うなどしている。
- 指定管理者による点検結果等を生かして、予防保全につなげていくことが求められており、①と同様に公共施設マネジメントにどう結び付けていくかを検討していくことも必要である。
- 道路・橋りょう及び河川の維持管理及び除雪等には、専門的な技術が求められるが、北海道大空町の場合、退職直後の旧町職員を指定管理者の職員として再雇用するなどして、技術面での引き継ぎや行政との連携を円滑に図るための工夫をしている。こうした、ノウハウ・技術を地元企業にどう習得・維持させるか、仕組みづくりが大切である。
- 一般道路・橋りょう等の場合、収益施設ではないため、指定管理者側での工夫の余地が小さく、大幅なコスト削減にはつながらないものの、自治体側の技術職員不足を補い、内部手続き等の煩雑さが無いため即時対応できるなどの一定の効果があるものと考えられる。

団体名	事業概要
北海道大空町	<p style="text-align: center;">～指定管理者制度を活用した道路・橋りょう及び河川の維持管理事業～</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • これまで直営で道路等の維持管理を行ってきたが、技術職員の高齢化が進む一方、新規採用もできないことから、業務を民間事業者等に委託する方向に転換。町が所有する道路、橋りょう、河川の維持管理及び除雪について、複数年で長期的に業務を任せることが可能な指定管理者制度を導入。指定管理者側にとっても<u>長期計画が立てられるので、事業戦略に融通が利きやすく、長期の雇用確保につなげるのが可能となる。</u> • 町内の大空建設業協会のうち 20 社が出資し、指定管理者制度の受け皿として設立した「大空総合協同組合」が同業務の指定管理者となっている。当初は、<u>業務の引き継ぎや行政との連携を円滑に進めるため、退職直後の旧町職員が指定管理者の職員として雇用。</u> • 指定管理者は、道路維持、除排雪、橋りょう・河川及び附帯施設の維持補修(専門知識や技術を有する劣化診断や補修業務等は行わない)、パトロール、除雪センターの運営維持管理等を行う。 <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 維持管理業務のコスト削減、地元事業者の冬期間の雇用の確保などの効果が大きい。

団体名	事業概要
	<ul style="list-style-type: none"> • 今後はパトロール等の頻度を増やし、<u>修繕が必要な個所を早期に発見して対処することで、不要な大規模工事を避けるなど、予防保全につなげ財政負担の軽減を図っていききたい。</u>
北海道 清里町	<p>～指定管理者制度を活用した道路・橋りょう及び河川の維持管理事業～</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 市町村合併の流れの中、自主・自立のまちづくりを選び、行革を含む行政と町民との協働によるまちづくりが必要とされるなか「清里町自立計画」を策定。公共施設の管理方法について見直し検討を行った結果、道路・橋りょう等の維持管理についても指定管理者制度を導入。また、正規職員の高齢化退職により業務の民間委託を進めてきたこともあり、制度導入のきっかけとなった。 • 町内の建設協会会員企業の4社の出資により設立した「株式会社清建工業」が同業務の指定管理者となっており、道路新設改良などの工事については町が一般の建設会社に発注。 • 指定管理者は、路面整正、防塵処理、路肩法面補修、作工物修理、路面清掃、排水施設清掃、法面等清掃、草刈り、枝払い、植栽管理、防雪柵、道路路肩草根鋤土、附帯施設の維持補修、雑工、巡回、災害時等の対応、除雪業務を行う。 • なお、応急的な補修以外の大規模な補修工事(オーバーレイなど)については、町で一般の建設会社に発注する。 • 5年間という指定期間については、<u>長期的な経営・雇用確保や修繕優先度の順位付け</u>など、複数年によるメリットが生かしやすいと考えている。 • 指定管理業務の適用除外 <ol style="list-style-type: none"> 1. 行政判断を伴う事務(災害復旧・計画策定・工事発注) 2. 行政権の行使を伴う事務(占用許可・監督処分) <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 庁内に維持管理の専属職員を置く必要がないため、事務負担の軽減効果は大きい。 • 問合せ等の窓口は原則指定管理者としており、町内に事業所があることで直営時よりも早急な現場対応が可能になっている。 • 指定管理者制度の場合、指定管理者がその現場で修繕の実施等について判断を行い、可能な範囲で修繕も行える。一方、業務委託は町が判断、その後対応することとなるため、<u>対応や処理の早さに差が出る</u>こととなる。住民サービスの向上に繋がっていると考えている。 • 応募資格や選定基準に地域要件を明記することにより、地元事業者の活用が可能になっている。これにより、地域内の事業機会、雇用機会の創出が長期間図られている。

(2) 広域連携による共同アウトソーシングを図っている事例

自治体の上下水道事業は、施設の老朽化に伴う更新費用の確保とともに、居住人口の減少による使用料収入の減少、地方自治体における技術職員の高齢化や退職に伴う担い手不足などの様々な課題を抱えている。特に、中小規模自治体では、スケールメリットが働きにくいことから、事業の統合や共同化等による広域化を視野に入れて、事業の効率化を図っている事例について整理した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- 行政区域が異なるインフラ間の連携は進んで来なかったが、事例では県が主導することで広域化を促進し、広域によるファシリティマネジメントを推進している。
- 上下水道の他、道路や河川の維持管理業務、ゴミ処理やし尿処理施設については、広域処理の議論が必要である。特に、地方部での民間活力活用では、ハコモノ・インフラを含めて、広域によりスケールメリットを発揮することが不可欠である。

団体名	事業概要
奈良県	<p>県主導による水道事業の垂直補完及び水平連携の展開</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 奈良県では、水道施設の老朽化が進み多くの浄水場が更新時期を迎える一方、人口減少に伴い料金収入の減少が予想されるなど、水道事業の経営環境が一層厳しくなることが予想されている。そこで、市町村の水道事業の年間給水量の約5割を供給する県営水道と、市町村が行う水道事業とを一体のものとみなして広域的な観点に立った水道資産の活用を目的に、県域水道ビジョンを策定。それにもとづき県域水道ファシリティマネジメントを推進している。 • 県営水道の受水市町村の中には、給水量の100%を県営水道から受水している市町村もあるが、多くは市町村各々が自己水による浄水場を保有しており、浄水場の更新時期を迎えている。ファシリティマネジメントの観点から、県営水道への転換を含めた水道資産の有効活用を進めることで、施設更新費や維持管理費を抑制し、持続可能な水道事業の運営を目指している。 <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 平成25年5月に、水道事業の効率化・経営基盤強化に向けて、中和10市町村(大和高田市、橿原市、桜井市、御所市、香芝市、葛城市、高取町、明日香村、上牧町、広陵町)と県による県域水道ファシリティマネジメント懇話会を設置。水平連携(市町村連携)として、業務の共同アウトソーシングについて検討が進んでいる(平成25年度は検針業務と滞納整理業務を検討。今後は営業業務及び維持管理業務の包括共同アウトソーシングも検討。)。また、垂直補完として、アセットマネジメントの手法により施設共同化による効果を「見える化」し、受水池を廃止し県営水道からの直結配水を行う等建設・維持管理経費削減のための施設共同化の検討も進んでいる。 • 自己水による浄水場を更新した場合と県営水道受水に転換した場合とを比較した経営シミュレーションにより県営水道エリアの24市町村と協議を実施し、広陵町が平成24年10月に県営水道受水100%に移行するとともに、桜井市でも初瀬浄水場を廃止して県営水道受水に移行することを検討するなど、一部市町村で県営水道への転換が見られるようになった。 <p>また、水道事業を担う民間企業の国による認定制度、広域化・共同化を行う場合の施設整備に関するインセンティブの創設、水道資産の有効活用に対する規制緩和について、特区申請を行っている。</p>

(3) 公共施設の集約化及び民間施設利用等に関する事例

公共施設の集約化を図ることや、行政サービスの提供場所として民間施設等を積極的に活用することで、コスト削減及びサービス品質の向上を図っている事例について、ヒアリング調査を実施した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- ヒアリングを行った栃木県鹿沼市では、各小中学校への学校プールの実態・意向調査を行っているが、他校及び民間施設の利用について「可能」と回答する学校も多く、逆に維持管理の手間を省きたいという要望もあるということである。
- 施設の集約化に抵抗感のある自治体も多いものと考えられるが、施設を一体でのみ捉えずに、プールや体育館などの一部機能を切り離して考え、より効率的・効果的な方策を検討することも必要である。
- 施設の多機能化では、学校施設の場合は特に、防犯等の観点から動線を分離し相互機能間の行き来を妨げることが多いが、石川県かほく市の例のように、逆にオープンにすることで住民監視の目を働かせ、子どもたちの安全を守るといった効果も期待できる。複合させる機能にもよるが、機能間の相乗効果を上手く引き出すことが、これからの多機能施設に求められるポイントであると考えられる。

団体名	事業概要
北海道 帯広市	<p style="text-align: center;">学校プールの集約化及び民間施設の活用</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • プールの老朽化等に伴う維持・管理が困難になること(特に北海道では凍結等により、施設の劣化が早いものと考えられる)や、天候に左右されない屋内の温水プールの使用により、より質の高い教育環境を提供することを目的として、学校プールを拠点化・集約化。 • 平成9年から拠点化を進め、市内26校の小学校のうち、農村部を除く23校のプールを4箇所に集約(全て屋内の温水プール)。 • 4か所のうち1つは市民プールを使用しており、指定管理者制度を導入。他3つについては受付、清掃、監視、小規模修繕を業務委託している。 • 学校のプールは一般開放も行っており、学校授業実施日は18:00～21:00、休校日は10:00～21:00に開放。プールと学校校舎が併設している学校は、一般開放時は境界を閉鎖し、教室等への侵入ができないようにしている。 <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 統合化により、プールの使用年限である47年間で比較すると、約5億7,000万円/1

団体名	事業概要
	<p>校あたりの軽減効果、拠点化した 23 校分では約 32 億 3,000 万円の軽減効果があると試算。</p> <ul style="list-style-type: none"> 夏休みは多くの児童が集中することもあり、定員を超える場合もある。また、夏休みのバス送迎の運用面などで保護者からの要望が挙がっている。 学童保育もメニューの一つとしてプールを使用することもあり、運用面の課題といえる。
<p>栃木県 鹿沼市</p>	<p>学校プールの集約化及び民間施設の活用</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市の財政事情を鑑みれば、選択と集中が必要。先に耐震補強にお金をかけていきたいので、改修は使用頻度が高く・安全性を確保する必要があるものから優先的に、集中してお金を投下。その中で、プールは建替・改修等の優先順位が低いため、集約化や民間施設の活用にシフトしていこうということとなった。 児童・生徒 1 人当たりの学校プール利用時間は年間平均 9.4 時間、延べ授業時間は年間平均 36.8 時間、延べ利用日数は平均 15.5 日、夏休みのプール開放もしていない学校が半数近くであり、非常に稼働が短いことが明らかとなった。 学校プール自体は、少なくとも半数までは減らしたいと考えている。具体的な対象については、まだ一般公開していないものもあるため、公表できない。 <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在のプールを半減した場合、15 年間で 3 億円のコスト削減効果があると試算。実際には現在 9 校を拠点化しているが、ライフサイクルコストベースではコスト削減できると考えられるが、単年度ベースで見ると維持管理コストが増える。民間施設の使用料、バス借上げ、インストラクター派遣費などで 600 万円程度(平成 25 年度)の増。 集約校にとっては、プールの毎日の維持管理の手間を削減。 小規模校にとっては、他校との共同授業ができるため、学年ごとの指導ができるといったメリットがある。 小学校では、同じ世代の友人ができることで、中学校に入っても知り合いがいることが安心感につながるといった効果があるものと考えられる。
<p>石川県 かほく市</p>	<p>施設の多機能利用（かほく市立宇ノ気中学校体育館、宇ノ気体育館）</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> 中学校の校舎の改築に際し、中学校の体育館を市立体育館(社会教育施設)として整備。学校行事等以外の時間帯は地域住民に一般開放している。地元の総合型地域スポーツクラブが指定管理者として運営。 地域住民の交流を促進させ、体育スペースをはじめとして多くの室が地域開放を前提として利用できるように開かれた学校施設を目指している。 体育館の利用は、土日を含め、原則として中学校の行事・部活動等が最優先される。学校からの年間行事表等の提出により学校側の体育館使用を確保。体育館使用のスケジュール管理は学校ではなく、指定管理者が行っている。

団体名 事業概要



【事業効果】

- 体育館の管理運営を指定管理者が行うことで、学校関係者の負担軽減につながっている。一方、社会教育施設として女性専用ジム、スタジオ、室内練習場、和室、カフェ等の様々な機能が整備されており、昼間でも施設の稼働率が高い。
- 体育館と校舎内は廊下で繋がっており、住民と生徒が交錯することがあるが、地域に開かれた学校であるがゆえ、住民の見守り機能が働いており、学生の安全面でも問題はない。

(4) 自治組織等による地域の公共施設マネジメントの事例

地域自治組織等が、自ら住まう地域の公共施設マネジメントを自ら考えて実施している事例について、ヒアリング調査を実施した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- 山口市仁保地域開発協議会では、市道やほ場整備等の公共事業の優先順位付けを地域が自ら考え・判断してきた。このように、住民が地域にとって何が必要で、そのためにどのような優先順位をつけて整備を進めるべきかを考え、自ら動いていけるよう、自治体はサポート役に徹するといったことも必要であるものと考えられる。
- こうした事例では、新規整備等を対象とした検討が中心であるが、今後は施設のダウンサイジングをする際に、こうした各自治組織自らで何をダウンサイズするのか選択させるような仕組みが活用できるのではないかと。

団体名	事業概要
山口県山口市 仁保地域開発 協議会	自治組織によるハード整備を含めた地域のマネジメント 【概要】 <ul style="list-style-type: none"> 山口市の仁保地域では、地域づくりの重要事項を決定する機関として、昭和45年に「仁保地域開発協議会」を設立。地域のことは地域で決めることを基本に自立的な活動を展開。 市道やほ場整備等の公共事業は、協議会が住民協議を図って優先順位付けしてきた。逆に行政に事業を陳情する際は、用地買収や共同減歩などの住民合意を取り付けるなど、公共事業にかかる「用地問題」という事業の八割を協議会が調整した上で、二割だけは行政にお願いするといった方式で地域づくりを進めてきた。 山口市営バスの廃止に際しては、スクールバスをコミュニティバスとして利用するために、バスを利用する児童の保護者だけでなく、全戸費用負担により維持運営している。
福井県若狭町	自治組織による道路等の維持・保全 【概要】 <ul style="list-style-type: none"> 若狭町では「みんなで作る原材料支給事業」を展開。集落が独自に道路や水路の整備などを行う場合に、原材料費や重機借上料を補助する事業。 1集落あたり30万円、1地区・校区あたり100万円を限度として町が補助している。 当該事業によって整備された公共施設の維持管理責任は集落になる。よって、多くの人々が利用するような道路整備などは採用せず、また、必要があれば町で工法などを助言・指導している。 原材料の支給ではなく、補助金の形式をとっている。集落自らが原材料等の調達まで行うことで、使用できる原材料の幅が広がる他、急遽必要な物品が生じた際にも機動的対応が可能となる。 住民が必要と考える公共施設を住民自らの手で整備することにより、行政に対する依存度の軽減が図られた。

(5) 道路の維持保全等の人材育成を行っている事例

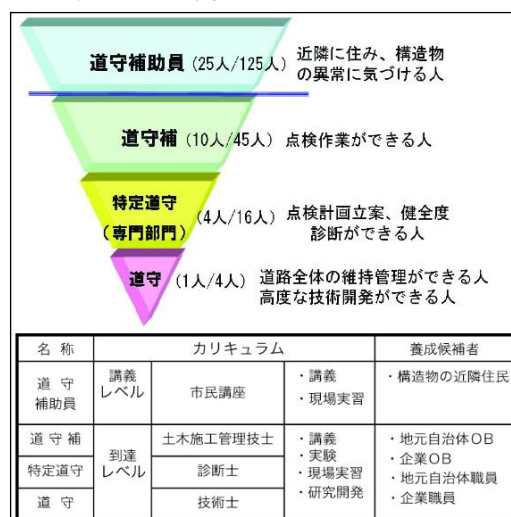
地元企業や地域住民等が、公共施設の維持保全に関わることができるよう育成する仕組みとして、道守の事例について、ヒアリング調査を実施した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- 橋りょうやトンネルなどの劣化診断や修繕には、一定の技術力が必要となる。一方で、地方自治体の多くは、自治体職員及び地元企業を含め、専門的なノウハウを有する技術者不足に悩んでいる。そうした中、大学と自治体が連携し、公共施設の維持保全に係る担い手の人材育成を図る道守事業の取組みは有効であるが、養成した人材を活用していくための仕掛けづくりが大切である。
- 地方都市の橋やトンネルの改修は、地元企業では技術力がなかったり、資材も大量調達ができないのでコストがかかるなど対応が難しい。技術力のある大手ゼネコン等が、養成された道守を活用して、安価で一体的に橋りょうやトンネルの改修をするような仕組みづくりなども必要である。

団体名	事業概要
<p>長崎県、長崎大学</p>	<p>地元住民や企業等が道路維持管理に関われるよう、大学が人材を育成</p> <p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> 長崎県は離島が多く、そこを結ぶ橋りょうの老朽化が進んでいるが、県・市町村は財政が厳しく、今後の維持管理に多くの課題がある。そうした中、企業や自治体において技術者が減り、道路の改修について専門的なことがわからなくなっていることに危機感を抱き、年配の技術者の仕事を引き継げるような専門家を養成することが急務と考えた。 長崎大学が県と連携し、「道」の維持管理及びそれに関する技術の習得を目的として、「道守」養成のための教育プログラムを実施。住民から地元企業等まで関われるよう4つのレベルのコースを設定。近隣に住み、構造物の異常に気付ける「道守補助員」、点検作業ができる「道守補」、点検計画立案や健全度診断ができる「特定道守」、道路全体の維持管理ができ、高度な技術開発ができる「道守」の4コースであり、修了者は実際の道守等として活動する。 <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成26年1月現在で、道守12人、特定道守43人、道守補152人、道守補助員251人を育成。道守補や道守は専門的な講義プログラムを受講する必要があり、修了テストはコンクリート診断士や技術士と同じレベルにしているので、通常の劣化診断もできるレベルとなっている。受講者は専門家が半分、一般市民が半分である。 養成した人材の活用が課題となっており、現在はボランティアによる活動で生活道路の点検が中心となっている。実際の業務につなげていきたい。 インフラの補修業務を県内企業が受注できるようにしたい。(長崎県の総合評価方式の入札で道守の資格者を抱えている企業には、加点対象になるメリットあり)

図表 道守の養成コース（年間/計画）



1-2. 民間事業者との対話

1-2-1. 民間事業者との対話の目的

適切な導入機能の検討

施設の再編計画などにおいて、保有する資産の管理や活用の方向性を定める際、民間による資産の活用の可能性も踏まえ、今後の方向性を検討することも有効である。

また、再編計画の作成後、個別施設の実施計画の策定前に、再編計画の事業を民間事業者に示して意見を聴取することにより、民間事業者の参画の可能性のある事業で、事後詳細な検討を行うべき事業を選定することが可能である。

適切な事業スキームの構築の検討

民間事業者の参加を促進するためには、事業の構想段階など、早い段階で民間提案の取り入れを行い、公共と民間事業者の双方にとってノウハウが発揮でき、メリットのある事業スキームを構築することが重要である。

民間事業者との対話手法として、民間からの提案を促す民間提案制度を導入している事例（横浜市、千葉県我孫子市、福岡県宗像市）の他、民間提案制度につなげる上での施設及びサービスの見直しを行っている事例（神奈川県）についてヒアリング調査を行った。

1-2-2. 民間事業者との対話事例

(1) サウンディング（民間事業者の意向把握）

民間事業者等との連携による事業展開を視野に入れ、民間事業者等との対話の場をつくらせている事例についてヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査を実施した事例では、特定案件を対象として、仕様を固める前段階で民間事業者からの情報提供と相互の意見交換の場を設け、民間事業者側にとっても提案しやすい内容に調整を図っている。

<ヒアリングから得られたポイント>

- 公募は予定しているが、要綱等が固まっていない段階など、なるべく早い段階で民間事業者との対話の場を設けることで、地域課題等に対応した、より優れた課題解決の提案につながることを期待できる。
- 民間の民間事業者の参画を呼び掛けるためには、どこに声をかけるかも重要である。

団体名	事業概要
横浜市	サウンディング 【概要】 ・土地等活用事業の事業者公募で不調に終わることがあり、公募前に事業者との対話を行う必要性を感じ、公募をかける前に、民間事業者との対話を実施している。

団体名	事業概要
	<ul style="list-style-type: none"> • 地域課題等をあらかじめ要件として提示し、対話することで、より優れた課題解決の提案を期待できる。また、公募は予定しているが、要綱等はまだできていない段階において、早めに事業者アナウンスをすることで、民間事業者側も効率的かつ的確な提案書の作成が可能となっている。 • 提案によるアドバンテージを設けると様々な手続きが必要になることから、簡便に機動的に対話を行うため、本提案による公募でのアドバンテージはあえて設けない。早い段階で行政と話を出来るということがインセンティブであると考えている。 • 対象地等の選定は、財政局資産経営課が保有資産の棚卸しを行い、用途がない普通財産を売却する際、地元に影響が出るような大規模なものについては、出来るだけ対話をしていくようにしている。 • 現在では、土地等の活用に限らず、施設の整備や運営といった幅広い案件に用いられている。 <p>【事業効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010年度から15件の対話を行っており、2事業の実施につながっている(2013年11月時点)。 • 行政としては、活用の方向性等の検討にあたり、より具体的な情報を収集できた。判断がしやすくなった。民間活用が難しいと思われた案件についても、新たな活用の可能性を把握できた。民間事業者のニーズを把握し、より参加しやすい公募条件を設定できた。本公募において、行政側の課題を的確に押さえた提案があった。 • 民間からは、本公募の前に、市との対話を行うことにより、市の計画や地域課題を知ることができ、より精度の高い提案が作成できたとの声がある。

(2) 民間提案制度

民間からの提案を促す仕掛けとして、民間提案制度を導入している事例について、ヒアリング調査を実施した。ヒアリングを実施した事例は、自治体が発行している全事業リストを提示し、民間事業者が、特にノウハウ等を活かして効率的・効果的に展開できる事業を選んで提案できるようにしており、幅広い分野の独自性の高い提案につながる可能性がある。

<ヒアリングから得られたポイント>

- 民間から具体的な提案を求める場合、積極的な提案を促すには、提案者に対していかにインセンティブを付与するかが重要となる。提案採用の場合に提案者に随意契約する、プロポーザルにする場合は提案者に加点するなどの方法が考えられるが、いずれの場合でも、随意契約とすることの根拠づけ契約期間や金額が妥当かどうか、加点はどの程度が望ましいかといった懸念事項がある。
- また、民間活用を進めていくには、職員の意識改革も必要であり、民間を活用することで業務効率の向上につながり、本来やるべき政策的な業務に注力できること、住民サービスの向上にもつながるということを職員に認識してもらう必要がある。
- また、全ての施設を民間提案でというのは難しいことから、収益性の少ない物件と高い物件との抱き合わせで展開していくことが必要となる。

団体名	事業概要
千葉県 我孫子市	<p data-bbox="411 241 826 277">提案型公共サービス民営化制度</p> <p data-bbox="411 291 507 327">【概要】</p> <ul data-bbox="411 331 1434 761" style="list-style-type: none"> 市場化テストが話題となった頃、当時の市長のトップダウンで制度導入が決まった。団塊世代の住民が多く、定年を迎えると、大幅な歳入減、負担増となるとともに、職員数も減少することが予想され、民間に任せられるものは民間でということで当該制度を導入。 事業評価も実施していたため、その内容を抜粋した市の全事業リストを公開し、民間からの提案を募っている。 当初は提案のインセンティブはなかったが、民間からの要望により見直し、選定事業者に随契することとした。契約は毎年見直し、3年間まで随契可能としている。 一方で、選定条件として独自性が求められることとなり、良い提案でも独自性が低いもの(他社参入可能なもの)は、当該制度を通さずに、直接担当課と交渉するよう進めている。 <p data-bbox="411 806 561 842">【事業効果】</p> <ul data-bbox="411 846 1434 999" style="list-style-type: none"> 制度導入により「民間に任せられるものは民間に」という職員の意識改善が図られた。 これまでに5千万円程度のコスト削減効果が見込まれる。また、パパママ教室などの提案では、土日の教室開催にもつながり、父親の参加が1.5倍になるなど、市民サービスの向上につながっている。
福岡県 宗像市	<p data-bbox="411 1028 798 1064">市民サービス協働化提案制度</p> <p data-bbox="411 1077 507 1113">【概要】</p> <ul data-bbox="411 1117 1434 1512" style="list-style-type: none"> 市が直営で実施している全事業一覧を公表し、これに基づく民間団体等からの問い合わせを協働推進課が窓口となって、事業課への橋渡しを行う。その後、事業課との対話を経て市に対し申請が行われるというもの。 原則全事業を対象としているが、既に委託しているものや委託を前提としたもの、指定管理者を設置しているものなどは対象外。 協働の相手方は、市民活動団体やコミュニティ運営協議会、大学、民間事業者を対象としているが、市内には大きな企業等がなく、民間事業者が事業主体となりにくい状況にある。 採択事業は随意契約で原則単年度契約だが、モニタリングの結果問題がなければ、最長4年間契約を延長でき、それ以降は再提案としている。 <p data-bbox="411 1556 561 1592">【事業効果】</p> <ul data-bbox="411 1597 1434 1825" style="list-style-type: none"> 平成19年から開始し、平成25年11月時点で43事業について提案、全て採択している。 4年間同じ事業者が行うことで、契約等に係る手間が省け、事業者にもノウハウが蓄積されている。 思い入れの強い市民の方もおり、対話には手間がかかるが、市民と職員との対話を通じて、市民に職員の顔が見え、業務の理解にもつながっている。

(3) 施設及びサービスを含めた事業の見直し

施設及びサービスの今後のあり方について、行政が担うべきか、民間に任せられるものがないかなどを整理し、民間提案制度につなげようとしている事例について、ヒアリング調査を実施した。

<ヒアリングから得られたポイント>

- ・ 公共施設マネジメントを推進していく上で、多くの場合は施設（ハード）中心に整理していくが、サービスのあり方について全ての事業の見直しを図り、行政が担うべきか、民間に任せられるものがないかなどを整理した上で、公共施設全体の方向性を整理していくことが必要である。

団体名	事業概要
神奈川県	<p>民間提案制度、県公共施設・県民利用施設の見える化</p> <p>【民間提案制度について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「神奈川県民間活力活用指針」(平成 13 年策定、平成 19 年全面改訂)に基づき、平成 21 年度より開始。外部からの視点により全庁的に業務を俯瞰した提案をしてもらうことを目的として実施。 ・ 開始当初はかなりの応募があったが、翌年度以降、提案件数が大幅に減り、現在は提案が無い。包括的な民間提案より、案件を絞って公募をかける方が効果的と思われる。 <p>【県公共施設・県民利用施設の見える化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 24 年度からの緊急財政対策において、各施設の設置木邸、設置根拠、公民の役割分担、公的サービスの提供主体(県・市町村・民間)のあり方等の視点から、施設ごとに方向性を検討し、①施設廃止、②施設移譲、③民間活力の導入、④現行運営の継続(運営改善)などを検討し、公表。 ・ 「県公共施設の見える化」では、県有施設のほか、道路や公園等の都市基盤施設も含めた公共施設全体の維持修繕コストについて、現状と 30 年間の将来推計コストを取りまとめて公表。この見える化により、年間の維持修繕費について、現在が年平均 420 億円、30 年間で年平均 760 億円という全体ボリュームが見えてきた。 ・ また、「県民利用施設の見える化」で公表した財産価格、利用状況、収支状況等のデータを施設の運営やあり方の検討に活用する。 ・ これをもとに県有施設の見直しをゼロベースで行っており、県民利用施設 124 施設について、廃止や委譲等を検討。廃止の方向性で整理している県民利用施設は 19 施設。

2. 民間事業者との連携・対話の進め方

公共施設マネジメントの出口戦略では、公民連携手法の活用が欠かせないが、より幅広く民間ノウハウを導入するために、民間提案の方法を検討することが課題となっている。これまでのような一施設ごとの公民連携手法ではなく、自治体の公共施設全体の中で、多面的に公民連携を導入するにはどうしたらよいか検討していくことが必要である。そこで、公共施設マネジメント白書に続き公共施設保全計画を策定し、今後40年間の保全スケジュールを公表した立川市にモデルとして御協力いただき、複数の民間事業者が集まってプロジェクトチームを立ち上げ、立川市等からの提供情報を元に、民間ノウハウを活かした事業案を検討した。

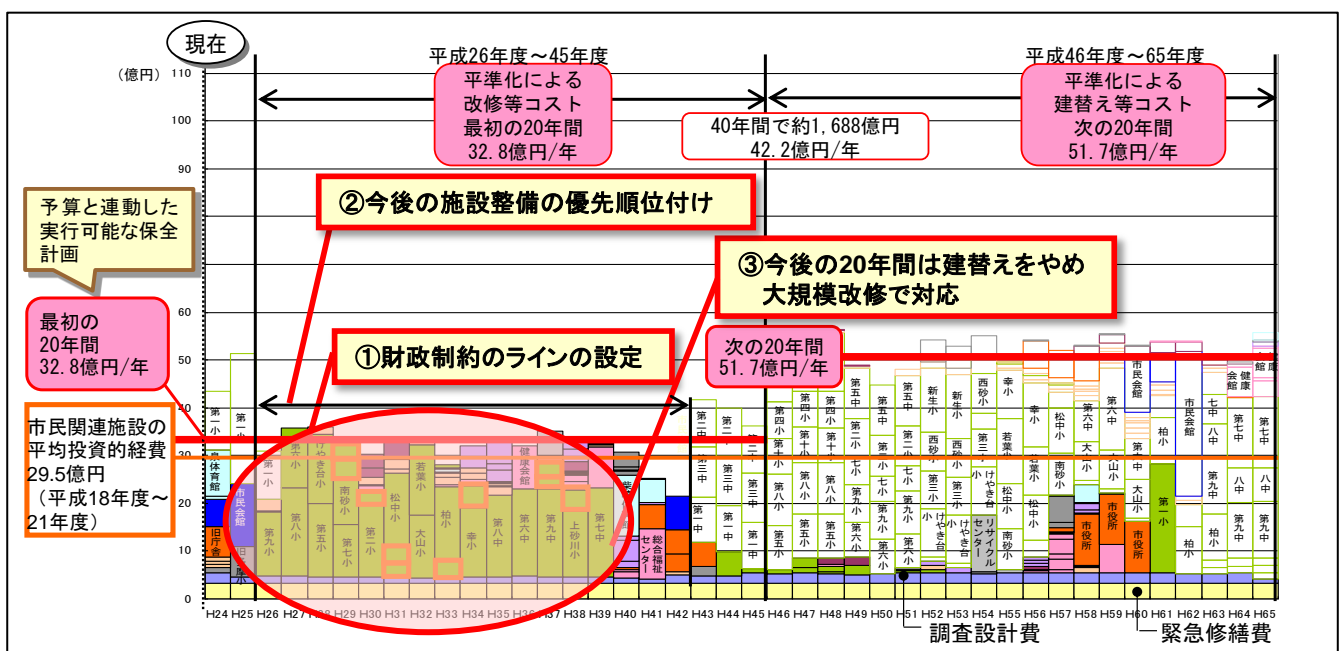
本調査研究では、そうした民間事業者による事業案の検討を通じ、市が公共施設マネジメントに取り組む中で公表する情報の中で、民間事業者はこういった提案が可能かを検証するとともに、今後民間の具体的な提案を促すには、自治体はどのような体制や方針を持ち、どのような情報や条件を提示していくことが必要となるか、民間事業者側はこういったことをポイントに提案するのか、要素を抽出し、整理する。

2-1. 立川市をモデルとした民間提案の可能性検討

(1) 立川市公共施設保全計画の概要

立川市では、平成23年6月に公共施設白書を公表し、その後白書を踏まえ、今後の公共施設の保管理のあり方を示すものとして、平成24年度に「立川市公共施設保全計画」を策定した。この保全計画では、今後公共施設の維持保全に充当可能な予算枠を予め設定し、個別施設の評価結果を踏まえて、大規模修繕及び建替え等を行う対象施設と規模、その実施予定時期を明記し、住民等に対して公表している。他の市町村においても、マネジメントの計画等において、個別施設の大まかな方向性を文章等で記載する場合はあるが、多くの場合、立川市のように具体的な予算と個別施設の建替え・改修の時期や規模等を明記し、住民等に公表している事例は非常に少ない。

図表 立川市保全計画で示された今後40年間の保全スケジュールと保全費用



今後、集中する公共施設の維持・更新コストを、自治体単独で賄うことが難しくなる中、民間企業のノウハウや資金等の活用は欠かせないものと考えられる。保全計画や再配置計画等により、将来の維持管理・修繕・更新費用を見込んで計画立てている自治体でさえ、実際に工事を行うタイミングでは、計画当初に比べて、自治体の財政事情の変化や、資材及び燃料費などの値上がりによる工事費の高騰などによって、予算の確保が難しい場合や維持・更新コストがかさんでしまう可能性もある。そのため、民間企業の技術やノウハウ、資金等を活用することで、保全計画等での想定以上のコスト削減につながる手法についても模索していくことが必要である。

民間活用を図る上では、これまでのような、一施設ごとに民間活用策を検討するといった方法ではなく、全ての公共施設の実態と今後の方向性を自治体が明らかにし、その情報を元に、民間側が主体的に対象や条件を選定し、ノウハウを活かした維持・更新手法を提案することで、公民連携による、より効率的・効果的な維持・更新が実現できる可能性があるものと考えられる。本調査研究では、立川市の白書や保全計画に示されるような、全公共施設の実態や方向性等の網羅的情報を自治体が提示することによる民間事業者等の提案可能性について検証する。

なお、本事業案の検討は、立川市の御理解、御協力のもとに実施したものであるが、当該検討による事業案はあくまでも一つのモデルであり、立川市の実際の事業とは無関係である。

(2) プロジェクトチームの概要

プロジェクトチームでは、複数回にわたる民間提案可能性検討会を開催し、立川市公共施設マネジメント白書、立川市公共施設保全計画を前提とした事業案の検討を進めてきた。

【プロジェクトチームの方針】

- ・ 立川市公共施設保全計画を踏まえ、さらに効果的・効率的な維持管理・修繕・更新策を検討
- ・ 立川市で並行して進められている公共施設のあり方検討の基本方針との関係性を意識した維持管理・修繕・更新の方法及び資産の有効活用方法を検討
- ・ 民間事業者として参画可能性のある維持管理・修繕・更新の方法及び資産の有効活用方法を検討

【参加した民間事業者】

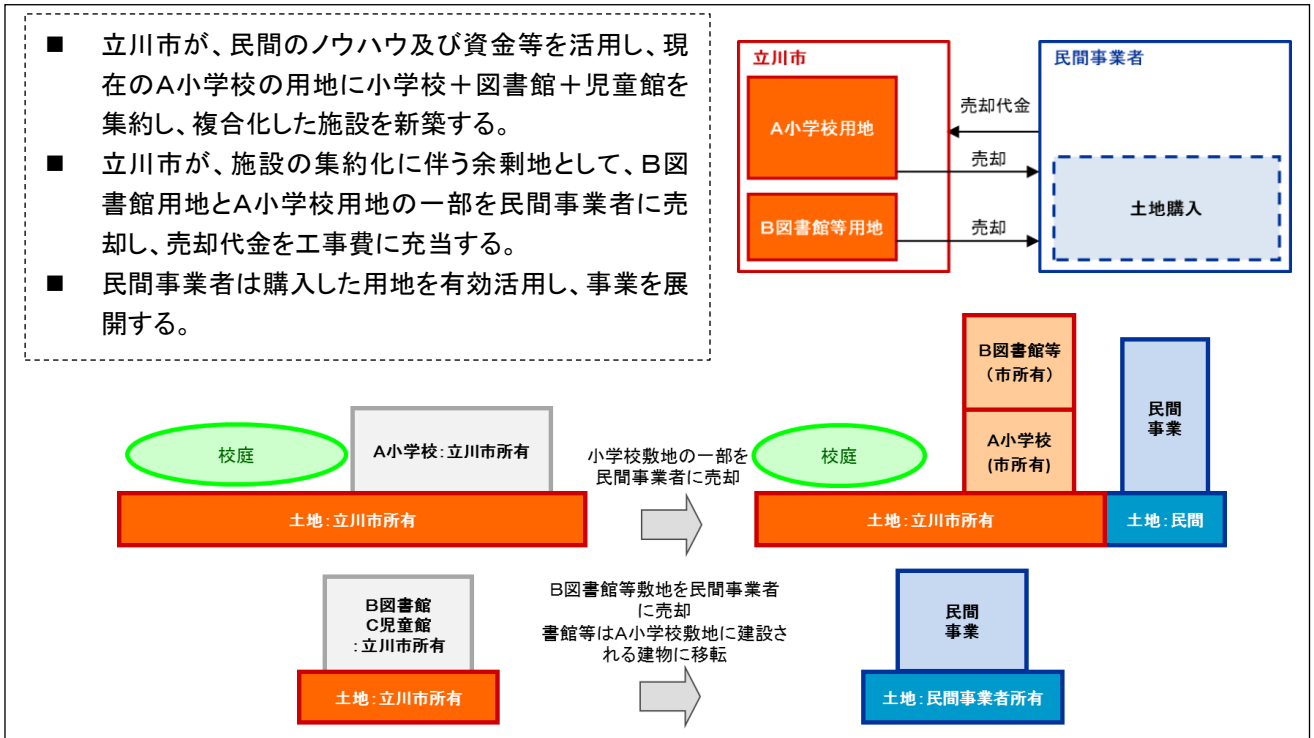
- ・ ゼネコン、ディベロッパー、金融機関、監査法人、シンクタンク

【検討経過】

	日程	検討内容
第1回	4月25日(木)	プロジェクトについて
第2回	5月24日(金)	民間提案の課題について
第3回	6月27日(木)	事業案の検討①
第4回	7月30日(火)	事業案の検討②
第5回	8月28日(水)	事業案の検討③
第6回	9月20日(金)	事業案の検討④
第7回	10月16日(水)	事業案の検討⑤
第8回	10月28日(月)	事業案の検討⑥
第9回	11月25日(月)	プロジェクトチームから立川市に対する事業モデル案の説明
第10回	12月24日(火)	立川市へのモデル案説明の結果、立川市への今後の要望

(3) 立川市をモデルとして検討した事業案（一部抜粋）

①事業スキーム（イメージ）



②事業案の例

- 1) 立川市保全計画よりも建替えのタイミングの前倒し
 - ・ 財政制約がある中、立川市保全計画よりも建替えのタイミングを前倒しすることにより、今後 40 年間におけるライフサイクルコストの低減とともに、政策目標の早期実現につながる可能性がある。
- 2) 維持管理・修繕コストを低減できる建替え手法の導入
 - ・ プランニングや構造、部材等の建替え時の工夫により、修繕及び大規模改修にかかるトータルコストの低減できる可能性がある。
- 3) 小規模公共施設の学校への集約化・複合化
 - ・ 公共施設の集約化・複合化により、共用部等床面積の圧縮、複数施設の一括整備・管理により効率性を高め、工事費、修繕費、維持管理費、運営費等のコスト削減を実現する可能性がある。さらに、複数の機能が集約されることで、新たな交流やコミュニティ形成に寄与するとともに、利便性の向上につながる可能性がある。
- 4) 集約化・複合化に伴う余剰地の有効活用
 - ・ 施設の複合化に伴う余剰地の有効活用（売却等）を図り、売却益を施設整備に充当するなどにより、財政負担の削減につながる可能性がある。
- 5) 民間資金・金融手法の活用
 - ・ 民間資金を活用することで、整備資金調達タイミングの最適化と財政負担の平準化を実現する可能性がある。場合によっては、将来の環境変化を見越して、所有から賃借形態に転換するなどにより、財政負担の軽減につながる可能性がある。
- 6) 企業会計を用いた説明手法の導入
 - ・ 企業会計的手法を用いることにより、財務バランスをチェックしつつ、対住民や議会等に対するわかりやすい説明資料を作成し、対外的な理解を促す可能性がある。

(4) 事業案検討の流れ

立川市をモデルとした事業案検討にあたっては、次のような流れにより、各種情報収集及びそれに基づく分析、事業案の整理を行った。

図表 モデル自治体での民間事業者等による事業案検討の流れ

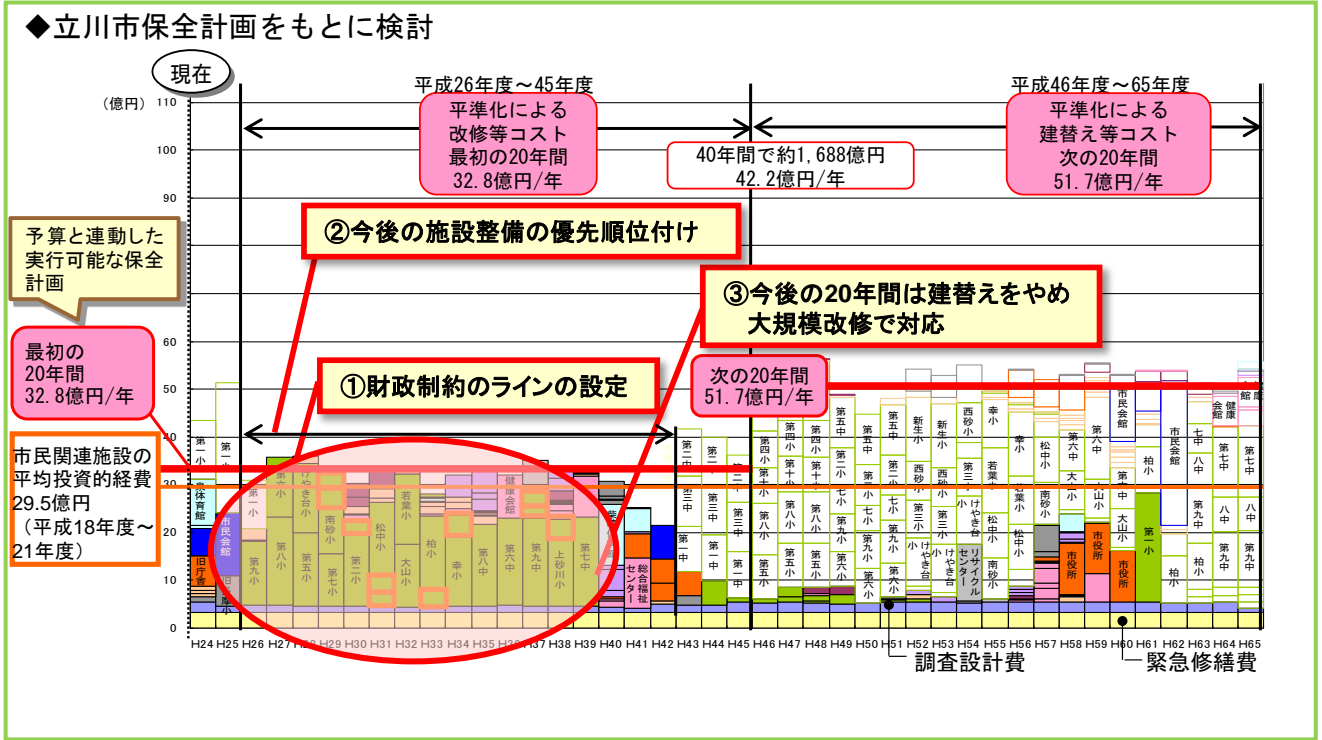
①情報の収集	
公共施設データの収集	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個別物件の現状 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 立地、所有形態、敷地面積、延床面積、建築年、用途、構造、複合施設等の構成、保全優先度 など ■ 過去の修繕や改修の履歴 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 修繕及び改修、耐震化やアスベスト等の対策有無 など ■ 今後の修繕、建替予定 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 立川市の場合、立川市保全計画で示された今後 40 年間の保全スケジュールと保全費用を参照
関連データの収集	<ul style="list-style-type: none"> ■ 用途地域、人口分布(年齢区分別、動態、将来人口)、地価分布、GISデータ(地図、人口メッシュ、土地利用メッシュデータ) など ※その他、ハザードマップ、公共交通の路線図などの活用も考えられる
②事業環境の分析	
敷地・建物の評価	<ul style="list-style-type: none"> ■ 周辺開発動向等を踏まえた床需要、地価、資産価値の想定 ■ 対象の絞り込み条件の検討(立川市の場合、修繕・建替のコストが最もかかると見込まれている学校を対象として設定)
GISを用いた環境分析	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公共施設の分布と敷地条件の重ねあわせ分析 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 公共施設は保全計画に示されている、用途別・保全優先度別に色分けして、地図上にプロットし、敷地条件(駅、道路、建物、公共施設の分布、人口分布、土地利用 など)との重ねあわせにより分析 ■ 周辺施設との複合化、バンドリング等の可能性分析
③事業案の検討	
対象敷地の選定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析結果を踏まえた対象候補の絞り込み <ul style="list-style-type: none"> ➢ 収益性の高い場所だけではなく、収益性が見込めない場所との組み合わせでの提案も検討
対象敷地に関するデータ収集	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建築図面、公図等の入手 ■ 敷地条件の調査 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 用途制限、その他の地区設定(高度地区による高さの制限、景観規制等)、日影規制、容積率、建蔽率、道路斜線、隣地斜線、想定建設可能床面積、公共施設設置基準 など ■ 民間収益施設としての市場ニーズの調査 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 物販店舗、有料老人ホーム、スポーツ、病院・診療所、保育所・学童保育、賃貸マンション、時間貸し駐車場などへの転用の可能性検討のため、事業者にはアヒアリングを実施

現地調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交通アクセス、車・歩行者交通量、周辺環境、道路との接道状況、建物等の状況、土地の形状・起伏、日照条件 など
事業手法の選定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民間事業者側及び自治体側、双方のメリット・デメリットの整理 など
フィージビリティスタディ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業規模、収益性、資金調達、需要見込、体制面、法令上の制約 など
事業案の作成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民間活用によるより効果的・効率的な維持、更新手法の提案 ■ 提案対象施設の選定の考え方 ■ 事業スキーム案 ■ 事業の定量的・定性的効果の試算 など

④事業案の提示

＜具体的な作業イメージ＞活用したデータと検討内容

以下では、立川プロジェクトにおいて、どのような資料を用い、どのような視点から検討を進めたかを整理する。あくまでも検討方法を示すものであるため、実際の事業案とは内容が異なる。



今後数年で改修を予定している学校を対象に検討

◆対象施設を抽出

	○○小	○○小	...	○○小
基礎情報	住所			
	敷地面積			
	延床面積			
	計画可能床面積			
	用途地域			
	容積率			
	建ぺい率			
建築物の用途制限	学校			
	子育て施設			
	高齢者施設			
	図書館			
	住宅			
	事務所			
	商業施設			
と民間開放条件の施設	高齢者福祉施設			
	スポーツ施設			
	物販			
	診療所			
	賃貸住宅			
	事務所			

主な検討の視点

- 他の公共施設・民間施設の建築的な活用可能性
- 市場性を踏まえた活用可能性

◆白書データ

・施設基礎データ

表 施設一覧 (平成22年7月1日現在)

名称	住所	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	築年数	児童生徒数(人)	学級数(学級)
1 第一小学校	榎崎町2丁目20番3号	12,802	5,287	昭和31	431 (115)	13 (12)
2 第二小学校	榎町3丁目22番1号	13,231	6,889	昭和40	250	13
3 第三小学校	榎町3丁目4番1号	11,800	6,104	昭和41	254	10
4 第四小学校	榎町東町4丁目4番1号	15,141	6,243	昭和42	407	15
5 第五小学校	榎町東町1丁目12番25号	15,824	6,388	昭和43	535 (113)	13 (12)
6 第六小学校	榎町東町2丁目29番22号	11,137	5,808	昭和43	333	12
7 第七小学校	榎町5丁目5番43号	15,227	4,582	昭和45	195	7
8 第八小学校	榎町2丁目1番地の1	19,724	7,920	昭和45	488	14
9 第九小学校	上杉町2丁目18番地の1	12,370	6,241	昭和41	528 (20)	16 (15)

・余裕教室データ

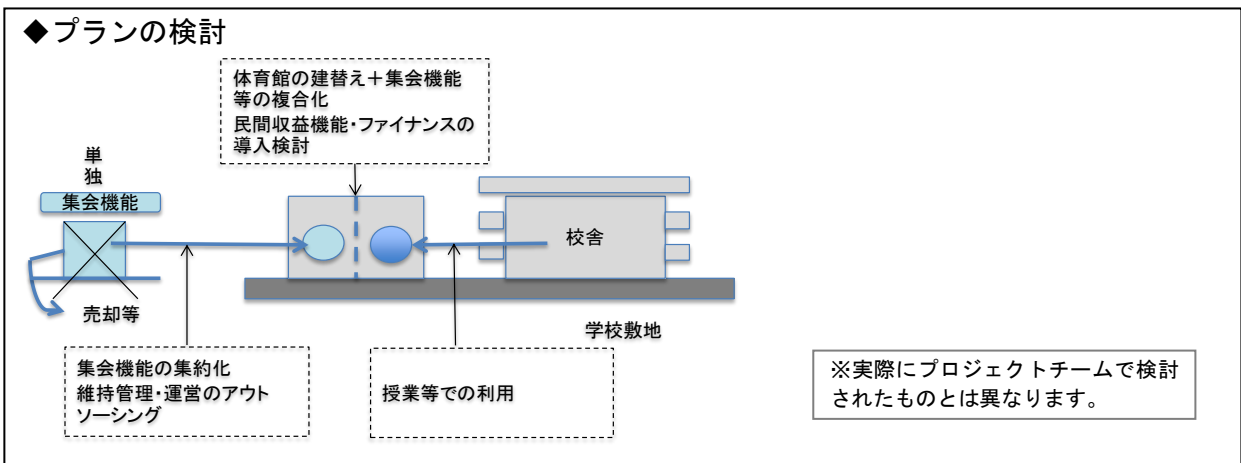
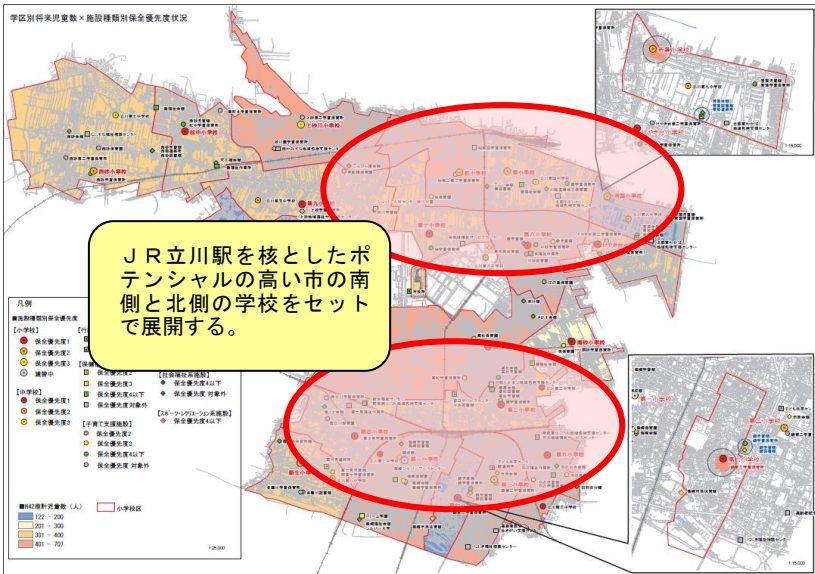
表 一時的余裕教室活用状況 (平成21年5月1日)

名称	1. 1学期の活用状況			2. 2学期の活用状況			合計
	児童生徒数	使用教室数	一時的余裕教室数	児童生徒数	使用教室数	一時的余裕教室数	
第一小学校	17	14	3	2	1	3	3
第二小学校	15	12	3	1	1	1	1
第三小学校	18	17	1	1	1	1	1
第四小学校	19	18	1	1	1	1	1
第五小学校	23	19	4	3	1	1	4
第六小学校	14	12	2	1	1	1	2

◆市場調査 (関連事業者ヒアリング)

◆人口データ

※ 市の公表データ



◆保全計画データ

・保全優先度、改修費用等

	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
計	1,015,816	1,015,816	0	0	0
大規模改修	1,548,500 238,807	1,255,817 1,850,471	1,539,641 169,833	1,539,641 169,833	834,833 66,542
中規模修繕	0	3,169,887	3,129,131	2,688,200	421,112
計	0	0	0	261,252	487,664
D	7,353	63,277	1,214	23,433	23,433
評	10,143	25,090	562	21,232	21,232
議	389	180	3,391	47,588	47,588
必	15,173	80	6,800	3,481	3,481
要	9,156	1,033	1,300	833	833

◆事業の効果の整理

<定量的効果の検証 (財政負担のシミュレーション)>

40年累計	合計	費用内訳(千円)					
		工事費	改修工事費	修繕費	維持管理費	売却収入	金利 (工事費金利)
保全計画ベース	〇〇小						
	▲▲施設						
	◇◇施設						
	計						
民間提案ベース	合計						
	対保全計画						

保全計画と比較して
財政負担軽減の可能性を検証

<その他定性的効果の検証>

地域コミュニティの視点
効率的な管理運営に関する視点、等から定性的な効果を整理

2-2. 民間提案を引き出すために自治体が考慮すべき事項

立川市をモデルとした事業案の検討を踏まえ、今後自治体が公共施設マネジメントを進めるに当たり民間事業者との連携を図る場合に考慮すべき主な事項を整理する。

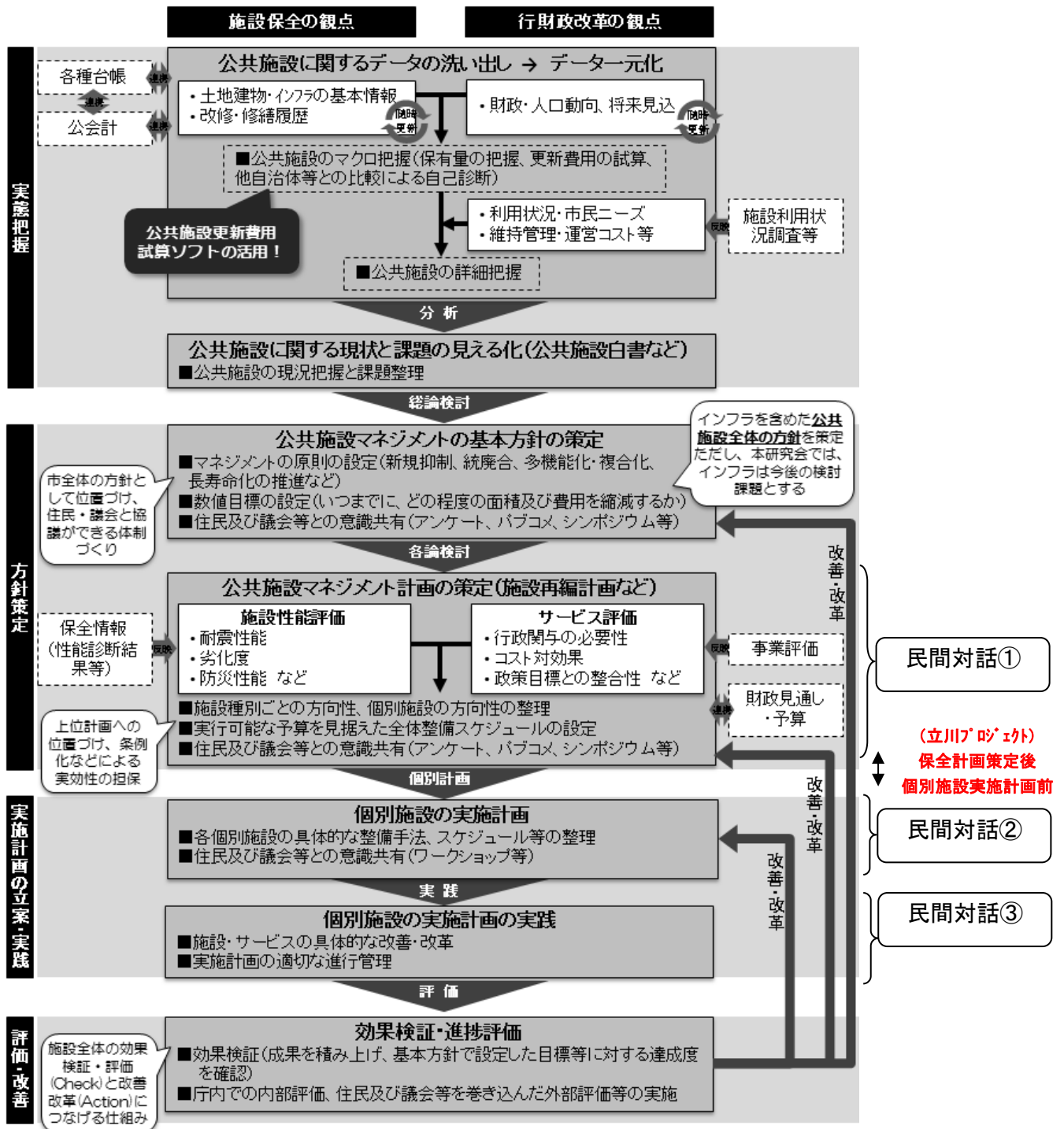
考慮すべき事項	事業案検討の前提と対応の方向性
1. 早い段階での民間との対話の実施	<p>民間プロジェクトチームが事業案を検討したタイミングは、市が保全計画を策定した後の段階であり、これまでの民間提案制度等では、個別施設の実施計画検討段階または実施段階で対話等が行われていることが多い現状を踏まえると、比較的早い段階であったと考えられる。</p> <p>再配置計画や保全計画の策定段階で民間事業者との対話を踏まえ、民間による施設の活用の可能性なども検討した上で計画を策定することも考えられる。</p>
2. 適切な情報提供	<p>事業案の検討にあたっては、公共施設白書、保全計画の内容を前提にしたが、民間事業者が検討するのに必要な情報を適切に提供する必要がある。</p>
3. 民間提案等の受入体制の構築	<p>今回の民間プロジェクトチームによる事業案検討は、自治体から要請があったものではなかったため、提案の受入窓口、提案受付後の提案内容の取扱いなどが不明なまま検討を進めた。結果として、自治体に設置された外部委員会や庁内検討会において、今後の公共施設のあり方に係る方針を検討する際の参考として取り上げられるとともに、同委員会の事務局を担当する部署に民間事業者から提案を行うこととなった。</p> <p>提案や対話の前提として、自治体の受付体制を明らかにする必要がある。</p>
4. 事業化段階での民間提案の活用と留意点	<p>事業案の検討にあたっては、その後の民間による事業案の取り扱い、事業者選定における条件等が不明なまま検討を進めた。今後、民間提案を受け入れていく段階では、提案におけるノウハウの保護や事業化された場合の提案者に対するインセンティブ等の考え方を事前に明確にする必要がある。</p>

以下、各項目について、具体的に考察する。

2-2-1. 早い段階での民間との対話の実施

公共施設マネジメントの検討は中長期にわたり段階的に進めていくことが必要である。民間事業者の参加を促進するためには、事業の構想段階など早い段階で民間提案の取り入れを行い、自治体と民間事業者の双方にとってメリットのある事業スキームを構築していくべきである。

図表 公共施設マネジメントの検討段階と民間事業者との対話



資料：平成24年度 PFI/PPP調査研究会 報告書（平成25年3月地域総合整備財団）に一部加筆

各段階において想定される民間事業者との対話の目的とその内容は以下の通りである。

立川市をモデルとした事業案の検討は、上記の①と②の間のタイミングで実施したことから、白書や保全計画において、市が想定している保全の優先順位、予算を把握した上で、検討することが可能であった。

図表 民間事業者との対話の時期と内容・方法

時期	目的	方法・内容
①公共施設マネジメント計画策定段階	民間との連携を検討する事業の抽出	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業リスト（再配置計画案）等を提示し、参画可能性のある事業・条件等を聴取する。 <公募による対話、個別ヒアリング、等>
②個別施設の実施計画策定	具体的な条件を検討するための参考	<ul style="list-style-type: none"> ■ 導入可能な機能、事業内容、事業手法、リスク分担等について、条件を聴取するとともに、事業への関心を把握する。 <アンケートや個別ヒアリング>
③個別施設の実施計画の実践	事業の条件の精査・確認	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公共で設定した事業内容やリスク分担等の条件について、確認と理解を深める。民間事業者の意向を踏まえ、最終的な公募条件に反映する。 ■ 提案により要求水準が変わることが想定され、公募段階で明確化できない場合には、対話等により条件を精査する。 <文書による質問回答、競争的対話、等>

※「③個別施設の実施計画の実践」段階については、「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」の競争的対話に関する記載内容が参考になる。

2-2-2. 適切な情報提供

立川市をモデルとした事業案の検討では、公共施設白書や保全計画のデータが公表されていたことから、提案対象とする施設の抽出、現状を踏まえた提案が検討できた。一方、建物の現況把握は一定の公表情報の他、外観からの目視にとどまり、施設の老朽化の詳細な状況把握までは難しかったことから、改修事業費の見積もりなどは概算により行った。また、市が求める効果・その優先順位なども、プロジェクトチーム側の想定で設定し、その設定に合わせて提案した。

民間事業者と効果的な対話を行い、優れた提案を受けるには、事業の目的や民間事業者に対する期待を明確に示すとともに、公共施設の施設状況や利用状況等、民間事業者が検討に必要な資料を公表するなど、適切な情報発信・情報提供が必要である。

特に、既存の公共施設等に対する運営事業の民間提案を行う際には、施設の過去の財務データや事業見通し等を提供することが望ましい。また、既存施設の改修事業などの場合には、既存施設の瑕疵のリスクを低減できるよう、既存資料の提供や施設等を実地で確認する機会を設けるなどの工夫が必要である。

また、公共施設マネジメント計画策定段階など、早い段階で民間事業者から提案を受け付ける場合には、今後事業として実施できる可能性のある事業一覧（Wish List）を短期計画や長期計画として公表することも考えられる。

情報提供の方法については、ホームページ等で広く一般に公開することも民間提案促進のためには効果的である。さらに、民間事業者との対話や民間提案制度のヒアリング等によると、関連する業界団体を通じた周知や業界系メディアへの掲載が有効である。

また、対話及び民間提案を進める上では、どこに呼びかけをするかが非常に重要となる。立川市をモデルとした事業提案ではディベロッパーやゼネコン、金融機関等によるプロジェクトチームを組織したが、その他、鉄道会社のように沿線のまちづくりに積極的な企業等の参画も考えられることから、幅広く呼びかけをしていくことが重要である。

民間との対話・民間提案を進める上では、予めその意義を住民に理解してもらうことも重要である。また、提案対象が個別具体になれば、特に既存の改修や売却などの場合は地域住民からの反発が大きい。住民との対話の場を設け、民間提案によって、どれだけ地域のまちづくりや自治体経営にとっての効果があるか、十分に理解を促していくことが必要である。

立川プロジェクトでの対応：

HP で公開されている公共施設白書及び保全計画のデータにより検討。
建物の現況の把握は、外観から目視するにとどまった。

◆提供すべき情報

①事業の内容

- ・ 事業の目的・優先順位（施設整備の目的、マネジメントの考え方、等）
- ・ 当該施設の概要（位置、規模、建物性能（既存施設活用の場合）、等）
- ・ 設置に関する条件
- ・ 維持管理・運営業務の概要（現状の管理運営方法、利用状況、コスト等）
- ・ 想定する事業スキーム
- ・ 事業スケジュール
- ・ リスク分担

②事業費の算出の参考となる事業の効果及び効率性に関する評価結果など （導入可能性調査などにおいて検討がなされている場合）

2-2-3. 民間提案等の受入体制の構築

今回の民間プロジェクトチームによる事業案検討は、民間主導で実施したことから、事業案を自治体のどの部署に説明すればよいか明確ではないまま検討を進めた。

民間事業者との対話や民間事業者から提案を受けるには、窓口の明確化や庁内検討体制を整備しておく必要がある。

立川プロジェクトでの対応：

市に設置された外部委員会や庁内検討会において、公共施設のあり方に係る方針を検討する際の参考として活用。同委員会の事務局を担当する部署に民間事業者から提案。

2-2-4. 事業化段階での民間提案の活用と留意点

立川市をモデルとした事業案の検討では、民間主導の取組みであったことから、事業案を説明した後の、事業案の取り扱いについて明確ではないまま検討を進めた。計10回の検討会を行うとともに、各種情報の収集、現地視察、関連する民間事業者ヒアリング等に時間と工数を投じて検討を進めてきた。このようにしてまとめた提案には民間事業者のノウハウやアイデアが詰まっており、民間事業者からみれば、提案を行うこと自体に経営判断が必要な場合もある。したがって、民間事業者の積極的な提案・対話を促進するためには、提案受付後、事業化に向けた手続き等をあらかじめ明確化する必要がある。

さらに、こうした提案を参考に事業化が実現する場合、必ずしも提案者が事業を受託できるとは限らないが、そのことを民間事業者側に予め留意してもらうことも必要である。ただし、民間事業者の積極的な関与を促すためには、提案に対するインセンティブ付与を検討するとともに、提案自由度を確保したり、余剰資産の有効活用の検討等が民間事業者のメリットとなるような仕組みを検討することが必要である。

提案受け入れの仕組み、事業化段階での提案の活用、事業化段階での事業者の公募・選定方法の工夫などについて検討が必要である。

立川プロジェクトでの対応：

提案の事業化検討段階での取り扱い（採用・非採用の結果の通知等）や事業化段階における取り扱いが明確ではない状況で提案を検討。

(1) 提案・対話の事業化段階での取り扱い

民間事業者のノウハウの保護のため、提案内容・対話内容において、民間事業者の知的財産に該当する情報については、公表しないよう配慮が必要である。公表が必要な場合には、民間事業者の了承を得たうえで公表を行い、事業者選定の際には一定の評価を行う。公平性・透明性・競争性の確保に留意しつつ、提案に対し加点評価を行うなど、適切に評価する必要がある。

対話や民間提案募集を受けた後、事業化に向けた検討期間を明確にすることや、事業化を進めないと判断した場合には、その旨及び理由を民間事業者速やかに通知することなど、配慮が必要である。

<事業化段階でのインセンティブの取り扱い>

民間との対話において提案を受ける場合、民間事業者の積極的な参加を期待するとともに、実現可能性の高い提案を受けるためには、優秀な提案に対しては事業者選定における審査において、インセンティブを設けることなどが有効である。

しかし、対話によるインセンティブが過大な場合、事業者選定において、実質的な競争が行われないため、インセンティブ付与の場合には、その割合や評価方法の検討を行うとともに、あらかじめインセンティブの取り扱いを明示する必要がある。

一方、自治体における事業者の選定においては公平性・透明性の確保が強く求められることも勘案してインセンティブを設定することが必要である。

都道府県や政令市の一定額以上の調達においてはWTOの政府調達協定に沿った手続きが求められており、競争入札の原則や参加者を限定しないことが求められていることから、特に留意が必要である。

また、提案制度の導入によって、提案力やノウハウ、財力のある大手企業だけに受注が偏るのではなく、地元企業と大手企業との連携を促すなど、地元企業も参加できるような配慮も必要と考えられる。

(2) 柔軟な選定方式の導入

自治体の調達は一般競争入札によることが原則であるが、公共施設マネジメントの取り組みにおける民間事業者との連携においては、民間事業者から事業の内容や手法、契約条件等について提案を求めることが想定されるため、価格だけの競争入札によることは適さない。総合評価一般競争入札や公募型プロポーザル方式による随意契約など、民間事業者のノウハウや提案を活かせる選定方法が望ましい。なお、提案内容を重視した評価を行うために、価格固定型のプロポーザル方式を採用して、保有資産の有効活用を図る自治体もある。

立川プロジェクトでの対応：

民間事業者からは、検討の初期段階から事業化段階まで一貫して、対話や提案の機会が得られること、法制度上可能な範囲で、個別の事業者・グループと協議を進められることが要望されている。

○地方自治法

第234条 売買、賃借、請負その他の契約は、一般競争入札、指名競争入札、随意契約又はせり売りの方法による締結するものとする。

2 前項の指名競争入札、随意契約又はせり売りは、政令で定める場合に該当するときに限り、これによることができる。

○地方自治法施行令

第167条 地方自治法第234条第2項の規定により随意契約によることができる場合は、次に掲げる場合とする。

2 不動産の買入れ、普通地方公共団体が必要とする物品の製造、修理、加工又は納入に使用させるために必要な物品の売払いその他の契約でその性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき。

(3) コンソーシアム組成・参加資格について

提案や対話の段階では、具体的な事業が明確に定まっていないこともあり、事業化段階で必要なグループ組成が難しいことが想定される。

対話や民間提案により事業化段階にインセンティブを付与する場合には、対話や民間提案の段階の参加者と事業者選定段階の参加者の関係を整理し、対話の段階において取扱を明確にする必要がある。

一方で、インセンティブを付与する場合には、対話や提案の参加者においても、事業化された際に参画する事業者となりうる能力や実績を有した事業者であることが求められる。

立川プロジェクトでの対応：

ゼネコン、ディベロッパー、金融機関、監査法人、シンクタンクで提案を検討。

IV 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、公共施設マネジメントを推進する方策として、①都道府県による支援策のあり方を検討するとともに、出口戦略につなげるための仕組みとして、②公共施設マネジメントにおける民間事業者等との連携について事例の調査・整理を行い、立川市をモデルとしたプロジェクトを通じて、③民間の主体的な発案による新たな公民連携手法について検討を加えた。

その結果として、次のとおり内容を取りまとめた。

(1) 公共施設マネジメントにおける都道府県の役割

今後、多くの市町村の財政状況は厳しさを増すことが明確であり、更新期を迎える公共施設が大量発生することも確実であることから、公共施設マネジメントを少しでも早く導入することが必要である。しかしながら、現実的には本格的な公共施設マネジメントの導入に至っている自治体は一部にとどまっており、さらに先進的に取り組んでいる自治体は比較的規模が大きく財政状況の恵まれた自治体が多い。

小規模で財政状況の厳しい自治体ほど、人員不足やノウハウ不足の傾向にあり、これが公共施設マネジメント導入の障害となっている。本調査研究では埼玉県、京都府、熊本県の取組みについて調査したが、埼玉県の取組みにみられるように、公共施設マネジメントの推進において都道府県が支援することが有用であることがわかった。

今後は国においても「公共施設総合管理計画」策定に対する支援として、計画策定に要する経費について特別交付税措置を予定していることから、ソフト面を中心とした支援が求められる。

一方で、総務省の調査でも現在の既存更新額の2.6倍の更新費用が将来必要になるという結果が示されており、将来的には単独自治体で現状の施設を維持できなくなる可能性も見込まれる。そのため、隣接する市町村もしくは、都道府県と市町村とで提供している公共サービスの重複について、見直しを図ることも考えられる。

都道府県による公共施設マネジメントに対する市町村の支援として、マネジメント導入への支援だけでなく、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についても支援することも期待される。

(2) 公共施設の適正管理を実現するための民間事業者の活用手法

当財団では、これまでもPFI等公民連携手法について研究を重ねてきているが、公共施設の適正管理を実現するためには、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、自治体の管理する公共施設全体を俯瞰して、より多面的な視点から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、これまではいわゆる箱モノの検討が中心でインフラにおける民間事業者の活用検討は進んでいないが、インフラも含めて検討することが肝要である。

さらに、民間事業者だけでなく、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、本調査研究ではこうした観点から、出口戦略の参考になる具体的な手法を次の5つの手法に分け、取組み事例を調査した。

- ①自治組織等による地域の公共施設マネジメントの事例
- ②道路の維持保全等の人材育成を行っている事例
- ③公共施設の維持管理等を包括的に委託等している事例

④広域連携による公共施設の維持更新の事例

⑤公共施設の集約化及び民間施設利用等に関する事例

こうした民間事業者の活用を進めていくためには、すべての事例において民間対話が重要なポイントとなっているが、神奈川県の実例のように公共施設等で提供しているサービスをゼロベースで見直し、所有する公共施設全体のサービス提供のあり方を検討する取り組みも始まっている。

今後はこうした事例も参考に、公共施設マネジメントの出口戦略として、民間事業者の活用を具体的に進め、効果的な手法を確立していく必要がある。

(3) 民間の主体的な発案による新たな公民連携手法

公民連携手法を進める上で、より多くの良質な民間ノウハウを活用するために、民間提案の方法を検討することも課題となっている。公共施設マネジメントにおいて、民間のノウハウを最大限活用するためには、個別計画の段階で民間提案を求めるのではなく、できるだけ初期段階において自由度の高い民間のアイデアを取り込む必要がある。

今回は個別計画の前段階となる公共施設保全計画を策定した立川市をモデルとして、複数の民間事業者とともに具体的にどのような民間提案が可能かを検討した。

検討の結果、民間ノウハウを活用することにより、財政負担の軽減と建替えの早期実現が可能になることを確認できた。さらに、一連の過程を通じて民間の主体的な発案による新たな公民連携手法のあり方について考察することができた。

今回検討に参加した民間事業者から、事前に公共側の考え方をできる限り明示することにより、公共と民間事業者の win-win の提案が可能になるとの声が多く挙げられた。民間提案の活用には、公共が適切な情報をどのように提供するかが重要であるといえる。

今後はそうした情報提供や対話の方法、提案の募集手法やスキームについて、具体的な取り組みを積み重ねていく必要がある。

2. 今後の課題

本調査においては、昨年度の課題も踏まえながら、公共施設マネジメントの出口戦略に導くための一定の検討を行った。今後は、机上の検討だけでなく、具体的な取組みの中で課題を抽出し、全国の知恵を結集する必要があると考えるが、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。

なお、平成26年1月24日付け総務省自治財政局財務調査課事務連絡において、地方公共団体に「公共施設等総合管理計画」の策定が要請されることが明らかになったことから、今後こうした課題への対応が求められるものと思われる。

(1) 庁内・住民への理解を深めるための手法の検討

公共施設マネジメントにおいては、すべての公共施設を対象にして、組織の枠を超えた総合的な検討が必要であることから、庁内において公共施設のあり方についての正確な理解が欠かせない。まずは、公共施設更新費用試算ソフトを活用するなど、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とともに、今後は、地方公会計（固定資産台帳）との連動を図り、新地方会計制度に基づく財務情報を公共施設マネジメントに対する理解を深めるツールとして活用する手法についても検討が必要である。新たに台帳や公会計の財務情報を整理する際には、将来の一元化を見据え、作業が重複することがないような配慮が求められる。

さらに、公共施設の更新・統廃合・長寿命化といった具体的な検討は、将来的なまちづくりの在り方にも関わることから、公共施設マネジメントに対する議会や住民への理解を深め、住民との合意形成をいかに進めるかといった手法の検討が求められる。

(2) 公共施設等において提供しているサービスの必要性の検討

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、公共サービスの選択と集中を図っていくことが求められている。公共施設マネジメントの取組みの中で、現在公共施設で行われているサービスの水準や提供方法・提供者についての再考も必要である。

さらに、サービスに関しては、施設単体で検討するのではなく、当該自治体が所有する施設全体の中で、他の施設との代替性も考慮しながら必要な公共サービスについて検討する必要がある。

(3) 市町村の状況に応じた公共施設マネジメント手法の構築

自治体の規模、財政状況、公共施設の建設状況、市町村合併の有無など、置かれている状況は多様であり、これに応じた公共施設マネジメントの推進方法の構築が求められている。しかしながら公共施設マネジメントの取組みは緒に就いたばかりで、参考となるノウハウが蓄積されていない。

今後は、人材不足が顕著な地方小規模自治体、市町村合併により地域間格差を抱える自治体、多数の公共施設を抱える中規模自治体など状況の異なる自治体の具体的な取組みを通じて、それぞれの課題に応じた手法を整理し、全国に広げていくことが必要である。

(4) 民間事業者を最大限活用する手法の検討

先行して公共施設マネジメントに取り組む自治体においても、出口戦略として具体的な民間活力の導入について検討が進んでおらず、特に財政負担の軽減につながるような導入事例は少ない。しかしながら、財政負担を軽減しながら必要なサービスを提供するために、PPP/PFIなど民間の技術やノウハウ、資金等を活用することは有効である。

民間事業者を最大限活用するためには、産・官または産・官・学連携等による検討体制を、計画策定の初期の段階から整備するなど民間事業者と連携した新たなマネジメントの仕組みを検討する必要がある。

また、都市部だけでなく地方部においても、民間事業者の参入を促す事業スキームを構築し、小規模市町村についてはPPP/PFIを支援する仕組み（公的プラットフォーム等）を併せて検討することにより、公共サービスの維持・向上や財政負担の軽減に資する公民連携手法を導入することが望まれる。

(5) 市町村域を超えた広域的な検討

これまで多くの市町村において、博物館・美術館、図書館、文化ホール、スポーツ施設など一連の大型公共施設をワンセットとして、それぞれの市町村ごとに所有することが一般的であったが、特に財政基盤の弱い小規模自治体においては将来的にこれらのワンセットを維持できなくなる可能性が高い。

今後は、隣接市町村との役割分担により1つの施設を複数の市町村で相互利用するなど、広域的にワンセットを維持することも考えられる。都道府県においては、地域の状況に応じた広域的な公共施設の利用のあり方について検討することが望まれる。

また、道路、上下水道といったネットワーク型のインフラについても、隣接市町村で情報共有しながら、広域で効率的に維持管理していく仕組みを構築する必要がある。

そのためにも、都道府県を中心とした連携体制と併せて、関係市町村間の水平的な連携を強化し、広域的な視点で検討を進める必要がある。

參考資料

1. 公民連携調査研究会

本調査研究を進めるにあたり、各種の助言を得るために、有識者等からなる公民連携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25年度公民連携調査研究会委員

(敬称略・五十音順、○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
	木村 功	(財)地域総合整備財団専務理事
	倉斗 綾子	千葉工業大学工学部デザイン科学科助教
	小松 幸夫	早稲田大学理工学術院建築学科教授
	多田 健一郎	総務省自治財政局財務調査課課長
	土田 保浩	埼玉県企画財政部市町村課課長
	出口 和宏	総務省自治行政局地域振興室長
	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担当部長
	吉川 清志	習志野市財政部資産管理室長
オブザーバー	北澤 剛	総務省自治財政局公営企業課 課長補佐
	村田 崇	総務省自治財政局財務調査課 課長補佐
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
	田畑 和臣	(財)地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
	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
事務局 支援	(株)ファインコラボレート研究所 (株)日本経済研究所	

(2) 委員会等開催状況

項目	開催日	議題
第1回研究会	平成 25 年 5 月 30 日	平成 25 年度公民連携調査研究会の計画について 試算ソフトの改修について 都道府県による市町村支援のあり方について
第2回研究会	平成 25 年 9 月 6 日	モデル自治体への民間提案に向けた提案状況について 試算ソフト利用自治体向けアンケート調査の調査結果について 公共施設の実態に関する自治体比較手法の検討について
第3回研究会	平成 25 年 12 月 19 日	文部科学省における学校施設の老朽化対策の検討状況について 公共施設マネジメントに係るヒアリング等調査結果について 来年度の研究会の進め方について
第4回研究会	平成 26 年 3 月 13 日	報告書（案）について 平成 26 年度公民連携調査研究会について

平成 25 年度公民連携調査研究会 報告書
公共施設マネジメントを進めるために～都道府県による支援と民間活用～

発行日 平成 26 年 3 月

発 行 財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>

開発振興部開発振興課

〒102-0093

東京都千代田区平河町 2-5-6 新平河町ビル

電話 03-3263-5758

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>

<http://www.furusato-ppp.jp/>

「公民連携調査研究会」は財団法人全国市町村振興協会の助成を受けて実施されました