

2011年度 修士論文

自治体によるファシリティマネジメントの運用実態に関する研究
Study on Operational Situation of Facility Management by Local Governments

吉森 健
Yoshimori, Ken

東京大学大学院新領域創成科学研究科
社会文化環境学専攻

《目次》

第1章 序論	3
1-1 背景	
1-2 目的	
1-3 研究の対象と方法	
1-4 既往研究、文献	
1-5 用語の定義	
1-6 本論文の構成	
第2章 自治体による公共施設運用の背景と現状の整理	13
2-1 目的と概要	
2-2 公共FMの推進に向けた社会情勢・法制度の変遷	
2-3 自治体によるファシリティマネジメントへの取組事例調査	
2-3-1 調査結果まとめ	
2-3-2 FM導入の目的と取り組み	
2-4 公共施設運用の事例整理	
2-5 小結	
第3章 自治体のFM担当者に対するヒアリング調査	31
3-1 目的と概要	
3-2 調査の対象と概要	
3-3 各自治体のFM調査結果	
3-3-1 自治体A(青森県)	
3-3-2 自治体B(大阪市)	
3-3-3 自治体C(浜松市)	
3-3-4 自治体D(佐倉市)	
3-3-5 自治体E(武蔵野市)	

- 4-1 目的と概要
- 4-2 FM体制の分析
 - 4-2-1 自治体規模と人員体制
 - 4-2-2 分類と特徴
 - 4-2-3 FM部門の役割
- 4-3 自治体の環境と施策方針の分析
 - 4-3-1 保有施設の種類
 - 4-3-2 施設の配置および総量
- 4-4 FMの導入による変化
- 4-5 小結

- 5-1 目的と概要
- 5-2 事例A1（庁舎建築の利用調整事例）
 - 5-2-1 移転事業の内容
 - 5-2-2 利用調整のプロセス
 - 5-2-3 移転完了までの各段階における経緯
- 5-3 学校施設の譲渡、転用事例
 - 5-3-1 移転事業の内容
 - 5-3-2 事業完了までの経緯
- 5-4 事例調査結果の分析
- 5-5 小結

- 6-1 総括
- 6-2 今後の課題

参考文献

第 1 章 序論

第1章 序論

1-1 背景

1) 人口減少

地方公共団体（以下自治体）が抱える諸課題を考える上で、根幹となる問題は人口減少である。わが国の総人口は、2004年の1億2700万人のピークを境に緩やかな減少に転じ、2100年には現在の人口が半減すると推計されている。〔図1-1〕

人口の減少は税収などの歳入の低下のみならず、市場の規模縮小による消費低迷、雇用の減少と労働人口の低下など、地域の活力そのものに大きな影響を与え、自治体存続を考える上で大きな問題となる。

一方、人口減少は公共施設、公共サービスの在り方にも大きな影響を与え、施設全体で考えた場合、ニーズが縮小していくことが予想される。

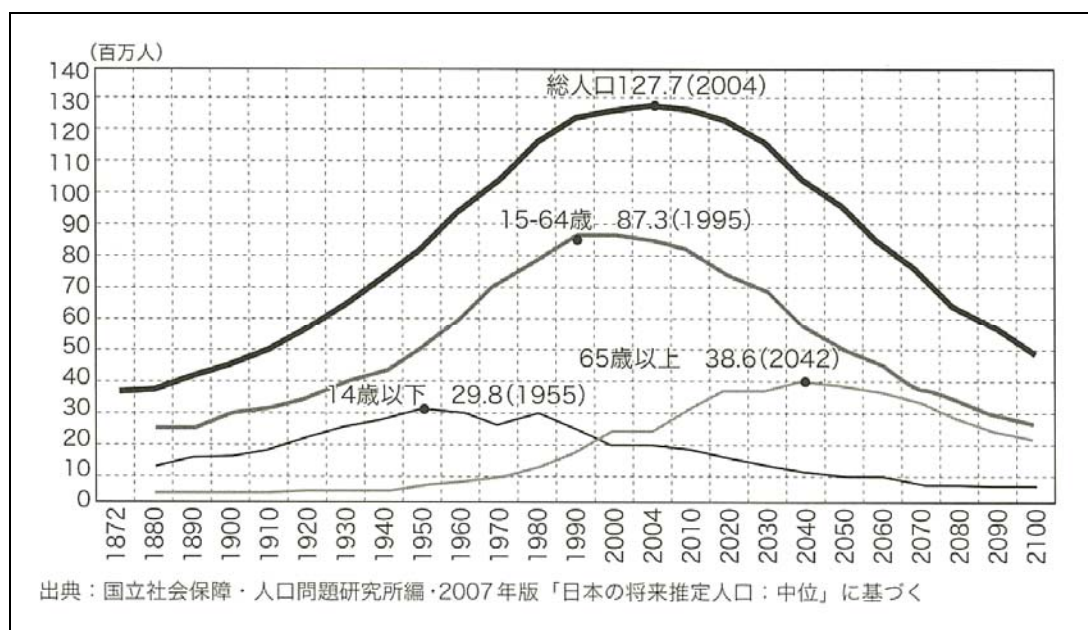


図1-1 人口減少、高齢化の未来¹

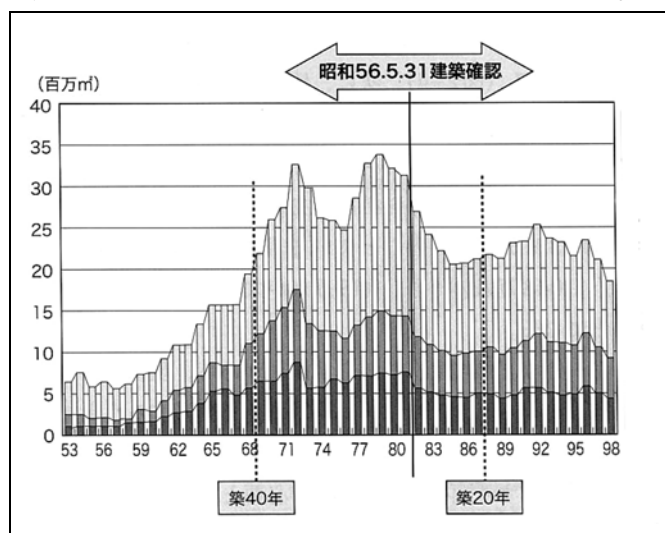
2) 公共建築を取り巻く現状

全国営繕主管課長会議による2000年当時の調査結果によれば、公共建築のストックは国、地方自治体、各種公共団体を合わせると約7億㎡に及んでいる。

〔図1-3,1-4〕高度経済成長以降、人口の増加と施設ニーズの拡大を続け、公共施設は次々と建設が進められてきた。老朽化した施設は建替で対応し、新たな施設の新築により公共建築数は増加してきた。しかし現在の人口減少に伴う財政状況の悪化に加え、同時期に大量に建設され築20～40年を経過した建物が一斉に老朽化対応の必要性に迫られ、自治体は公共施設のストックを扱う上で以下の問題に直面している。

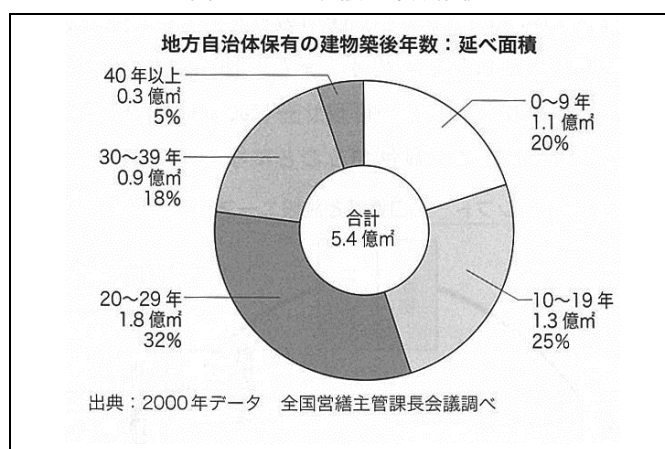
量の問題：膨大な量の施設を保有しており、それらの全てを維持していくためには巨額の費用が必要となる。余裕・余剰施設が生まれる一方で、不足している施設もある。

質の問題：築後20～30年以上の建物が多数を占め、大規模改修などの老朽化への対応、耐震化工事など、建物の適切な修繕・改修が必要になっている。



(出典：2000年データ全国営繕主管課長会議調べ)

図1-3 公共施設建築数推移¹



出典：2000年データ 全国営繕主管課長会議調べ

(出典：同上)

図1-4 公共施設ストックの老朽化¹

3) 自治体の組織と FM への流れ

自治体における従来の所管部門ごとの縦割りの施設管理は、一方では需要の縮小により発生した余剰施設が売却処分され、他方では老朽化、耐震上問題のある施設が使用されている、あるいは建替えが行われるなど“非効率”の発生につながる。このため財務の課題を乗り越えつつ前述の課題を解決していくためには、自らの保有する施設を横断的に統括し、全体最適を図っていくことが求められる。さらには、長寿命化を図りながら、転用や集約化といった施設の再編・有効活用への取り組みも重要である。〔図 1-5〕

自治体による“ファシリティマネジメント”（以下 FM）とは、まさにこうした縦割りの施設運用体制に横串を通すことで全体最適・将来最適を図るための概念として取り入れられ、FM 担当部門の設置を始めとした、新しい組織体制作りと施設管理手法が提唱されている。近年この“公共 FM”は規模を問わず様々な自治体に広がりを見せつつあり、今後もさらに活発化していくことが予想される。これに合わせ、先行する自治体における実際の取り組み事例を始め、様々な手法の提唱と成果の検証が行われてきている。

しかし一方で、FM に関連したこれらの手法、組織体制の導入・運用によって、施設所管や政策企画、財政などの職員、市民、議会、首長など関係する人や組織の意識変化、合意形成を経て庁内・庁外横断的な施設運用を達成するためには、自治体・組織の事情や経緯に合わせ、多くの組織的・環境的な課題があると考えられる。

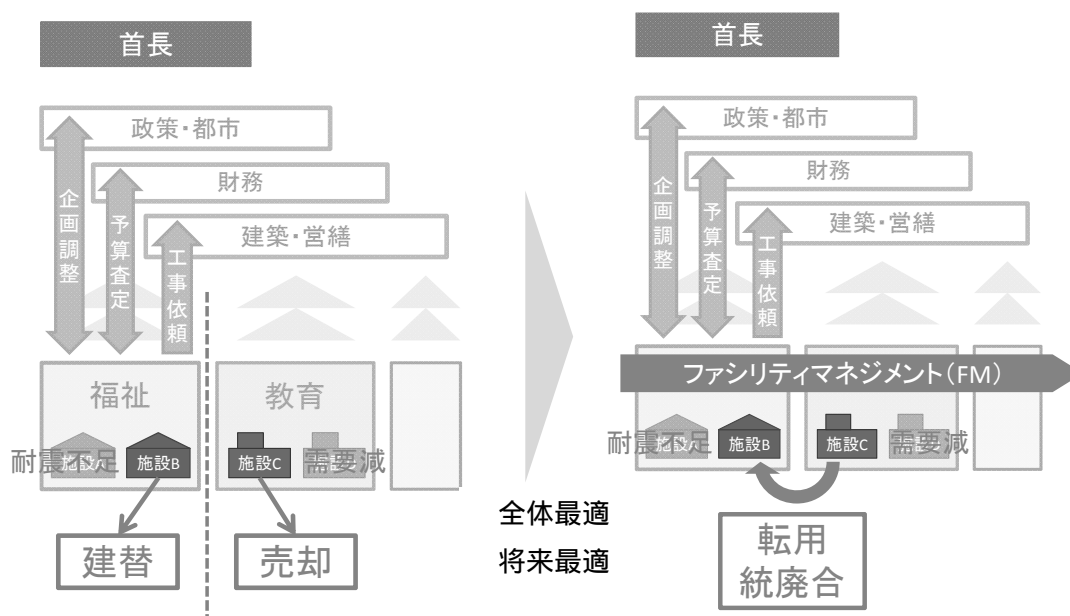


図 1-5 縦割り管理によるムダ（左）と FM の導入によるダイナミックな運用（右）

1-2 目的

本研究では、前段で述べた公共施設・公共FMを取り巻く背景を踏まえ、現在公共FMが全国的な普及の入り口に立っているという認識のもと、以下の2点を主な研究の目的とする。

1. 全国の自治体の中からFMを導入・運用している自治体を対象とし、これまでの運用実績から見える組織や意思決定構造の変化、およびそれらに基づく実績と課題点を把握・整理する。
2. 1で明らかになったFMを推進・運用する側の視点から見た自治体全体の実態に加え、運用される立場である施設所管課等関係者の視点の両側面から同時に実態調査・分析を行うことで、より詳細・個別的な実情と背景を整理する。

以上により、「公共FMは従来の公共施設運用を変化させる概念たりえているか。」という疑問に対して実態から考察し、公共施設の全体最適と将来最適の実現に向けた課題を明らかにする。

1-3 研究の対象と方法

1) 研究の対象

研究の対象とするのは、公共FMの導入を明確に示している都道府県、政令指定都市、市町村それぞれにおける、FM導入から現在までの経緯、組織体制、意思決定プロセス、取り組み事例についてである。

2) 研究の方法

文献調査によって、自治体におけるファシリティマネジメントの全般的な現状を把握する。その中からタイプの異なる代表的な自治体について、各自治体のFM担当者へのヒアリング調査を行い、それぞれの自治体におけるFMの特徴と課題を把握する。またそれらの自治体の中から実際に実施された公共施設の再編事業について取り上げ、事業に関わった運用側と施設側の両担当者へヒアリング調査を行うことで、FMの運用側と現場側双方の立場を踏まえた分析・考察を行う。

1-4 既往研究、文献

民間を中心としたFM一般に関する研究が数多く存在するのにくらべ、自治体、公共施設に着目した研究の蓄積は比較的少ない。公共FMに直接関連する研究としては、以下のタイプが挙げられる。

- 1) 具体的なマネジメント手法・戦略に着目した研究
- 2) 施策状況、公共施設ストックの実態に着目した詳細調査
- 3) マネジメント体制の実態に着目した分類比較

1) 具体的なマネジメント手法・戦略に着目した研究

具体的な手法・戦略に着目した研究は比較的多くあり、特に用途転用、および施設評価に関わるものが中心となっている。これらは自治体そのものではなくFM手法の方に論点の中心が置かれていることが特徴である。以下に例を挙げる

【公共施設のストック活用、既存施設の改修などに着目】

- a) 岡本, 角田「市町村合併に伴う既存庁舎空間の利用及び転用計画に関する調査研究」日本建築学会大会学術講演梗概集, 2006.9
- b) 松尾徹「公共建築ストックの中長期修繕計画策定及び運用方策に関する研究」日本建築学会大会学術講演梗概集, 2005.9

など

【施設の性能、LCC、維持管理費などの評価、管理手法に関する研究】

- c) 片山, 植松, 十河「北海道の市町村における既存公共建築物の性能調査診断手法の提案」日本建築学会大会学術講演梗概集, 2010.9
- d) 円満, 鈴木, 萩原, 板谷「公共不動産PRE指標の可視化の試み」日本建築学会大会学術講演梗概集, 2010.9
- e) 武藤, 木内, 長谷川「中小自治体所有の建築物管理のための簡便な評価手法」日本建築学会大会学術講演梗概集, 2005.9
- f) 小野, 有川, 小島「公共建築を対象とした評価体系のモデル化に関する研究」日本建築学会大会学術講演梗概集, 2005.9
- g) 越部, 糸井「公共施設のファシリティマネジメントに関する基礎研究」日本建築学会会計論文論文集, 2003.10(その1)第572号, 131-138, (その2)第579号, 79-104, (その3)第586号, 141-148

など

2) 施策状況、公共施設ストックの実態に着目した詳細調査

一方で、自治体の実態に着目した研究でも、自治体そのものが抱えるストックなどの課題やFMを運用した結果としての施策状況の実態に関するものが多い。以下に例を挙げる。

- h) 野沢，谷口「廃校の再利用の状況と用途別に見た施設の特徴に関する研究 愛知県・岐阜県・三重県を事例として」日本建築学会大会学術講演梗概集，2010.9
- i) 松本，李，平井，小松，荒井「公共団体資産台帳から見た社会資本ストックマネジメント分析（その1）（その2）」日本建築学会大会学術講演梗概集，2009.8
- j) 李，熊田，小松「地方自治体公共施設の維持管理現状把握調査」日本建築学会大会学術講演梗概集，2007.8
- k) 謝，角田「公共施設マネジメントに着目した施設運営管理費の実態把握 東京都多摩市をモデルとして」日本建築学会大会学術講演梗概集，2007.8
- 野田，加糖「公共施設のファシリティマネジメントに関する研究 三重県庁を事例として」日本建築学会東海支部研究報告集 第44号 2006.2
- l) 角田，太田「都区内公共施設の用途転用に関する調査研究（その1，その2）」日本建築学会大会学術講演梗概集，2002.8
- など

3) マネジメント体制の実態に着目した分類比較

以上1)、2)に対し、自治体のFMの組織体制、運用体制とFMの有効性の関係に着目した研究は多くない。主な研究として、以下の研究が挙げられる

- m) 李，小松，平井，松本「地方自治体における施設マネジメントの実態調査（その1，その2）」日本建築学会大会学術講演梗概集，2010.9
- n) 児玉，定行，岸「公立小学校の学校経営におけるファシリティマネジメントの導入」日本建築学会大会学術講演梗概集，2009.8
- o) 山藤，柳澤「公立学校施設整備及び維持管理におけるファシリティマネジメント導入に関する研究」建築学会大会学術講演梗概集，2005.9

など

(n)(o)など、公立学校施設に限定したFMの導入に関する研究が見られる。

一方で、早稲田大学の小松らによる研究(m)はでは、組織体制を「営繕部門」「財政部門」「所管部門」「管財部門」の構成要素に分解した上で各部門の所属する部局の違いによる分類と取り組み事例を整理している。

以上から自治体のFMに関連する研究のうち、1)具体的手法・戦略に関する研究、2)自治体のストックや施策の実態に関する研究に対して、3)マネジメント体制に着目した研究の例が少ないこと、そして関連する研究(m)では業務分担の違いによる大枠での組織体制の比較を中心としていることから、本論ではさらにFM担当者や関係者の意識なども含めた包括的な調査・分析を行っていく必要があると考えられる。

○その他、関連する文献、研究など

【書籍等】

- a) 公共施設FM研究部会『パブリックFM実践ガイドブック』（2008）
：FM導入を図ろうとしている地方自治体が、どのような施策を立て、どの様にFMに取り組んでいくべきかを分析し、実践的にまとめている。実務レベルでの具体的提言が示されている。

【基礎研究】

- b) 青森県FM調査研究プロジェクトチーム「FMを活用した県有施設の効果的な管理運営手法の導入に関する調査研究」（2002）
：公共FMの先進的事例である青森県において、FMの導入に際しての県内の実態把握を兼ねた予備調査として、J公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会（JFMA）との協働チームによって行われた調査研究
- c) 山本康友「公共建築における戦略的な施設投資のための基礎的研究」（2009）
：日本における公共建築ストックの現状及び東京都における公共施設投資の分析、それに基づく主要用との施設への投資の在り方に関する提案がされている。国及び地方自治体所有している公共施設への投資に幅広く活用できる基礎資料となる研究。公共建築における施設投資のこれからの方向性を示している。

【報告書等】

- d) 上記以外で、JFMA 公共施設FM研究部会において、公共FMの普及推進と低炭素社会の実現に向けた取り組みの調査・研究として以下の種々の研究・報告が行われている。
- ・ JFMA FORUM 2010 『自治体資産売却の現状と課題』
 - ・ JFMA FORUM 2009 『低炭素社会実現のためのパブリックFM』
 - ・ 第16,17,18回研究報告会
 - ・ 第13回研究報告会 中間報告書について

1-5 用語の定義

1) 公共施設

土地区画整理法（2条）では、公共施設は『道路、公園、広場、河川その他政令で定める公共の用に供する施設』と定義されている。本論では、特に断りがない限り、公共的なサービスの提供あるいは業務を遂行する施設で、国や地方自治体が保有、または借り上げている施設（土地を含む）の意として用いる。

2) ファシリティマネジメント（FM）

ファシリティマネジメントには種々の定義があり、一般には「企業、団体等が、組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動（JFMA定義）」とされている。

3) 公共FM²

上記 1) の視点に立ち、国や地方公共団体、地方三公社・第三セクター等が自ら所有または賃貸（使用）する施設（土地、建物、構築物、設備、物品等）とその環境（内部環境だけでなく、近隣、地域社会、都市・地方、国、地球環境までを含めた外部環境、及び情報環境）すべてを、経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、賃借し、使用し、運営し、維持するための総合的な経営管理活動であり、従来の伝統的な施設管理（管財、営繕）とは異なり、以下の3つの面を持っている。

経営にとって全ファシリティの全体最適の在り方を追求する経営戦略的な面

各個の設備の最適な状態への改善など管理的な面

日常の清掃、保全、修繕等への計画的・科学的な方法の採用など日常業務的な面

4) FM担当

各自治体内部における、上記（2）の公共FMを導入、推進、実行することを目的として設置されている担当者、担当グループ、担当部署、その他あらゆる形式の組織をFM担当と定義する。

5) 運用側、施設側、受け取る側

本論では便宜上、公共施設を利活用する、FMを実行する側を「運用側」、一方で公共施設を所管している所管課、主管課、部局、及び施設勤務職員などをまとめて「施設側」、空き施設を活用した利用調整事例において空き施設を受け取った施設の所管課を「受け取る側」と定義する。

1-6 本論文の構成

- ・第1章は序論として、本研究に至る背景および研究の目的と位置づけを示している。
- ・第2章では、文献調査を通じて自治体の公共 FM を取り巻く現状、社会的変遷、関連法規、および実際に FM に取り組んでいる自治体の基礎的データを収集する。
- ・第3章では、第2章で把握した自治体の中から、代表的な自治体の各 FM 担当者へのヒアリング調査及び資料からの情報の収集を行い、自治体における公共施設の運用に関する方針、位置付け、FM の取り組み内容、組織体制と意思決定プロセス、及びそれらに関する FM 担当者の視点から見た課題点について現状を把握し、自治体ごとに整理する。
- ・第4章では、第3章で把握した情報を整理し共通点、相違点の比較、分析を行い、FM の運用側における傾向や課題点を明らかにする。
- ・第5章では、第3章で扱った自治体の中から過去に実施された廃止施設を活用した調整事例を取り上げ、施設を「運用した側」「受け取った側」のそれぞれの担当者へヒアリング調査を行い、双方のヒアリング結果から FM 運用の現場の詳細な実態を捉え、分析・考察を行う。
- ・第6章では、2～5章までの結果、および分析から把握した公共 FM の運用実態と課題点をまとめている。

¹ (社)日本ファシリティマネジメント推進協会(編)(2010)『公共ファシリティマネジメント戦略』ぎょうせい より引用

² JFMA 公共施設 FM 研究部会(編)『パブリック FM 実践ガイドブック』より要約)

第2章 自治体による公共施設運用の背景と現状の整理

第2章 自治体による公共施設運用の背景と現状の整理

2-1 目的と概要

本章では、公共FMの現状の俯瞰的把握と情報収集を目的とし、文献、公表資料等を用いて公共施設運用の従来の体制から現在の公共FMの進展に至るまでの実態と経緯、および関連する法制度など諸事項を整理する。その上で各地方自治体のFMの導入状況を俯瞰的に把握し、併せて現在までに取り組みられている主な施設運用の代表的事例をその手法別に整理する。

2-2 公共FMの推進に向けた社会情勢・法制度の変遷

公共施設の企画・建設・運営維持を進めるにあたり、さまざまな法律・制令・条例が深く関わってきている。現在では国レベルでも公共施設の資産改革は重要な課題として認識されており、以下に示すように改革を促進するための法規整備が進められつつある¹⁾。

1) 施設の量の見直しに関連する法規

行政改革推進法

: 国の簡素で効率的な政府の実現に向けた資産圧縮の方針を受け、地方自治体でも資産・債務の実態を把握し、管理に係る体制の状況の確認、および資産改革の方向性と具体的施策をまとめ、それを今後実行することとされた。

国有財産法改正

: 2006年、国有財産の一層の効率的な活用推進のため、主に以下の点について国有財産法が改正された。

- 1) 総括機能を財務省が持ち、現状の把握、使用調整を行うこと。
- 2) 現状把握には実地監査が含まれる
- 3) 使用調整には、所管換(省庁間)、所属換(省庁内部局)、用途の変更などが含まれる
- 4) 行政財産のままで一部の貸付が可能

2) 施設の質の見直しに関連する法規

耐震改修促進法改正

: 中央防災会議において、平成17年、全国的に取り組むべき「社会全体の国家的な緊急課題」と位置付けられたことをうけ、「建築物の耐震改修の促進に関する法律」が平成18

年に改正された。これによって、耐震化対象施設の拡大、地方自治体による耐震改修促進計画の作成が規定され、平成27年までに住宅および特定の建築物の耐震化率を9割とする目標が定められた。

官公庁施設の建設等に関する法律等（官公法）、建築基準法の改正

：国家機関の建築物などの保全の適正化をはかるため、建築基準法並びに平成16年6月2日付けで官公法が改正され、平成17年6月1日に施行された。これにより建築士等有資格者による定期的な劣化状況の点検が義務づけられた。また平成17年6月1日の国営間第59号により、施設保全責任者の設置と保全計画の作成が規定された。

3) 財政の見直しに関連する法規

・地方財政健全化法

：地方自治体の財政の健全化を図るため、2007年に公布された。4つの財政指標（実質赤字比率、連結赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率）を健全化判断比率として定め、財政の早期健全化、再生の必要性の判断のために公表を義務づけている。

4) 国庫補助事業と補助金返還制度の緩和

地方自治体では多くの施設が国や県の補助金などで整備されており、通常は一定の条件を満たさない廃止、転用時に際しては補助金の残存額を返還する義務がある。しかし、よりいっそうの柔軟な施設運用を推し進めるため、内閣総理大臣のもとに民間有識者15名により構成される「規制改革会議」の結論により平成20年度より逐次緩和化の方向となった。

【旧制度】

：補助金施設の目的外使用は、施設の耐用年数が経過していない場合、補助金額の変換と所管省庁の承認が必要

【新制度】

：地域再生に役立つ 転用する緊急性がある - - など一定の条件を設けた上で、地域再生計画の認定を受けた自治体では、目的外利用を認め、補助金を返還しなくてもすむ。

【補助金適正化法】

「当初決められた用途以外に使用する際は大臣の許可を得るか、補助金の全額を返還しなければならない」

（緩和後）「耐用年数経過以前であっても概ね10年経過すれば、転用などの財産処分の承認については、報告を持って国の承認があったものとみなし、原則国庫納付を不要とする。また、10年未満でも、市町村合併や地域再生の施策に伴う場合は同様とする」

関係する諸法令

- ・ 公立学校施設費国庫負担金等に関する関係法令等の運用細目（文部科学省）

政府各省庁に関連した国庫補助事業を〔表 2-2-1〕にまとめる。本資料は、各府省庁所管の国庫補助事業等のうち、地方公共団体が補助事業者等となり得るものについて、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律（昭和 30 年法律第 179 号）第 22 条の規定に基づき各府省庁の長が承認を行う場合において、

承認以外の手続をもって承認があったものとみなす場合があるもの
承認の条件としての国庫納付の全部又は一部を不要とする場合があるもの
のいずれか若しくは双方に該当するものについて取りまとめたものである。

表より、省庁別で見た場合厚生労働省の社会福祉に関連する補助金が項目で半数を超え、次いで文部科学省の教育施設関連の補助金の項目が多数を占めていることから、公共施設でも特に社会福祉・教育に関する施設を運用する際には、これらの補助金返還等に係る対処を適切に行っていく必要があると考えられる。

表 2-2-1 国庫補助金返納に関連する補助金等の一覧

省庁名	補助金等の名称	省庁名	補助金等の名称
警察庁	都道府県警察施設整備費補助金	厚生労働省	独立行政法人国立重度知的障害者総合施設のそもの園施設整備費補助金
総務省	地域情報通信基盤整備推進交付金		精神保健対策費補助金
	情報通信格差是正事業		精神障害者措置入院費等負担金
文部科学省	公立学校施設整備費負担金		心神喪失等医療観察法指定入院医療機関運営費負担金
	安全・安心な学校づくり交付金		心神喪失者等医療観察法指定入院医療機関設備整備費負担金
	公立学校施設整備費補助金【～平成17年度】		心身喪失者等医療観察法指定入院医療機関設備整備費負担金
	新産業都市等事業補助率差額【～平成14年度】		疾病予防対策事業費等補助金
	首都圏近郊整備地帯等事業補助率差額【平成15年度～】		保健事業費等負担金
	公立諸学校建物其他災害復旧費負担金		原爆被爆者保健福祉施設運営費等補助金
	公立諸学校建物其他災害復旧費補助金		原爆被爆者介護手当等負担金
	公立社会教育施設整備費補助金		水道施設整備費補助
	へき地児童生徒援助費等補助金		水道水源開発施設整備費補助
	安全・安心な学校づくり交付金(学校体育施設、公共スポーツ施設)		財政調整交付金
	公立学校施設整備費補助金(学校体育施設補助)【～平成17年度】		老人医療費適正化推進費補助金
	新産業都市等事業補助率差額【～平成14年度】		後期高齢者医療制度創設準備事業費補助金
	私立学校施設整備費補助金(学校体育施設補助)		医療施設運営費等補助金
	社会体育施設整備費補助金【～平成17年度】		中毒情報基盤整備事業費補助金
	安全・安心な学校づくり交付金(学校給食施設)		医療提供体制推進事業費補助金
	公立学校施設整備費補助金(学校給食施設整備費)【～平成17年度】		医療提供体制施設整備交付金
	学校給食施設及設備整備費補助金【～昭和52年度】		衛生関係指導者養成等委託費
	学校給食施設整備費補助金【～平成8年度】		地域診療情報連携推進費補助金
	学校給食設備整備費補助金【～平成8年度】		臨床研修費等補助金
	私立学校施設整備費補助金(私立学校体育等諸施設整備費)		医療関係者養成確保対策費等補助金
	新産業都市等事業補助率差額【～平成14年度】		医療関係者研修費等補助金
厚生労働省	民間社会福祉事業助成費補助金		高齢者就業機会確保事業費等補助金
	児童福祉事業対策費等補助金		技能向上対策費補助金
	児童虐待防止対策設備整備費補助金		社会福祉施設等施設整備費補助金
	母子家庭等対策費補助金		地域介護・福祉空間整備等交付金
	母子保健衛生費補助金		児童厚生施設等整備費
	次世代育成支援対策交付金		保健衛生施設等施設・設備整備費補助金
	次世代育成支援対策施設整備交付金		医療施設等施設整備費補助金
	婦人保護事業費補助金		医療施設等設備整備費補助金
	母子保健衛生費負担金		厚生労働科学研究費補助金
	婦人保護事業費負担金		災害救助費等負担金
	児童保護費等負担金		中小企業福祉事業費補助金
	科学試験研究費補助金		職業能力開発校設備整備費等補助金
	少子化対策臨時特例交付金		職業転換訓練費交付金
	子育て家庭の就労支援モデル事業費補助金		離職者等職業訓練費交付金
	在宅福祉事業費補助金	農林水産省	農林水産省の補助事業等により取得し、又は効用の増加した財産
	地域介護・福祉空間整備推進交付金		補助事業等により取得し、又は効用の増加した財産の処分等の取扱いの特例についての補助金等
	養護老人ホーム等保護費負担金		水産基盤整備事業費補助金
	介護保険事業費補助金	国土交通省	公営住宅等整備事業(地域住宅交付金)
	高齢者福祉推進事業費補助金		地域優良賃貸住宅整備事業(地域住宅交付金)
	地域支援事業交付金		下水道事業
	老人保健事業推進費等補助金	環境省	廃棄物処理施設整備費国庫補助金
	モデル事業マンモグラフィ緊急整備事業費補助金		循環型社会形成推進交付金
	成果重視事業マンモグラフィ緊急整備事業費補助金	防衛省	教育施設等騒音防止対策事業費補助金(一般防音)
	セーフティネット支援対策等事業費補助金		施設周辺整備助成補助金(防音助成)
	地方改善事業費補助金		特別行動委員会関係教育施設等騒音防止対策事業費補助金(一般防音)
	地方改善施設整備費補助金		特別行動委員会関係施設周辺整備助成補助金(防音助成)
	遺族及留守家族等援護活動費補助金		教育施設等騒音防止対策事業費補助金(住宅防音)
	児童保護費等補助金		特別行動委員会関係教育施設等騒音防止対策事業費補助金(住宅防音)
	地域生活支援事業費補助金		施設周辺整備助成補助金(一般助成)
	身体障害者福祉費補助金		施設周辺整備助成補助金(移転措置)
	身体障害者体育等振興費補助金		特定防衛施設周辺整備調整交付金
	身体障害者保護費負担金		特別行動委員会関係施設周辺整備助成補助金(一般助成)
	身体障害者福祉促進事業委託費		特別行動委員会関係施設周辺整備助成補助金(移転措置)
	国連・障害者の十年記念施設運営委託費		特別行動委員会関係特定防衛施設周辺整備調整交付金
	障害者程度区分認定等事業費補助金		沖縄米軍基地所在市町村活性化特別事業費補助金
	精神障害者社会復帰施設等運営費補助金		

地方分権改革推進委員会事務局(2007)

『国庫補助事業等により取得した財産の処分に関する基準及び手続等について』参照

2-3 自治体によるファシリティマネジメントへの取組状況調査

2-3-1 調査結果まとめ

現在の公共 FM の現状を俯瞰的に把握するため、各地方自治体が公表している資料から、FMを導入している各都道府県、市町村の基礎データ及びFM関連情報の収集・整理を行った。結果を〔表 2-3-1～表 2-3-3〕に整理する。

表 2-3-1 都道府県の FM 事例

都道府県	北海道	青森県	福島県	東京都	神奈川県	三重県	京都府	奈良県	長崎県
人口(万人)	549.7	136.4	200.5	1,298.9	906.0	184.9	263.4	139.6	141.5
保有施設	数(棟)	4,400	5,600	28,348	-	-	-	800	3,300
	面積(千㎡)	7,033	2,076	2,900	-	7,162	-	2,880	2,681
	備考								未利用地の占める面積 8.5%
FACILITY	築30年経過率	12.6%(300㎡以上)	63%	50%	-	52%	-	-	50%
	施設白書								
担当部署	専用HP	○	◎	○		△		△	
	専用部署	○	○		○				
担当部署	従来		行政経営推進室						
	現在	総務部総務課	総務部 財産管理課	財産管理課(2008)	財務局	施設財産部 財産経営課	総務部管財室	府有資産活用課 資産活用担当 府有資産戦略活用推進本部(2009)	総務部管財課 管理係・財産係・財産活用係
開始年度		2001年	2008年		2002年		2009年		
関連指針・方針等	FM導入基本指針(2006)	県有施設活用方針(2007) 県有施設長寿命化指針(2008)	県有施設最適活用計画(2008)	今後の財政利用の指針(2007)	県有施設長寿命化指針(2002) 神奈川県FM推進方針(2011)	県有施設活用計画(2006)	府有資産活用推進プラン(2009)	県有資産の有効活用に関する基本方針(2008)	FM導入基本方針(2010)
推進体制		県有不動産活用推進会議							
FM導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 遺有建築物等の膨大なストックとその老朽化への対応 ● 危機的な財政状況への対応 ● 全庁的な視点でのマネジメントなどという現状への対応 ● 少子・高齢化社会への対応 ● 環境問題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 県有施設の効用最大化(安定した施設サービス・時代変化環境変化への迅速な対応・アカウンタビリティの実現) ● 多様な視点でのマネジメントなどという現状への対応 ● 少子・高齢化社会への対応 ● 環境問題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 歳入確保及び歳出削減の両面から県有財産の最適な活用を図りながら、県有財産に関する様々な課題解決を目指す ● 行政改革に資する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成10年度に「財産活用総合計画」及び「第2次財産活用総合計画」が策定されたが、周辺環境の変化に対応して財産活用への新しい方針を示す 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経量の削減(施設の性能等を考慮した統合・再利用) ● ライフサイクルコストの削減(効果的な維持管理、民間活力を活用した施設整備) ● 価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現行計画の評価や新たな県有施設に関する様々な課題を踏まえ、FACILITYマネジメントの考え方を基に、県有財産の有効活用を推進する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全施設の有効活用 ● 施設の最適な維持保全・長寿命化の推進 ● 未利用地等の府有財産の適正処分と幅広い活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設の老朽化が進行し、維持・管理コストが増大する傾向にある ● 小規模施設が散在し、その運用状況が非効率である ● 設置から時間が経過し、その配置や存在意義の再検討の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 厳しい財政状況の中、歳入確保及び歳出削減の両面から県有財産の最適化を図ることにより、行政改革に資することを目的とする
FMの方策	内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 遺有建築物等の長寿命化に向けた取り組み(ストックマネジメント) ● ファシリティアプローチ ● スペースの有効活用に向けた取り組み ● 遺有資産の有効活用に向けた取り組み ● 評価に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● トータルコスト削減策 ● コスト意識改革 ● 事務運営効率化向上策 ● アカウンタビリティの実現策 ● 施設サービスの向上 ● 維持管理経費削減策 ● ストック活用技術の導入 ● 施設情報システムの構築 ● 施設経営組織の構築策 	<ul style="list-style-type: none"> ● 県有財産の有効活用(区分、広さ、エネルギー、責任) ● 県有財産の集約、屋内スペースの有効活用(集約、屋内スペースの有効活用) ● ファシリティアプローチの導入 ● 省エネルギー対策、公用車購入の見直し ● 建物管理の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期借地等を活用した公募型長寿命化 ● 施設の特徴を活かした公募型 ● 多様な施策案件の活用 ● 自己点検 ● 施設管理データベース ● 施設管理費用等の削減 ● 維持管理費用等の削減 ● 新たな公長連携(PP-PP)による整備手法の検討 ● 県有施設バリエーション計画(仮称)の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 県有財産の有効活用 ● 未利用資産の積極的な売却 ● 施設の適正な維持保全 ● 新たな公長連携(PP-PP)による整備手法の検討 ● 県有施設バリエーション計画(仮称)の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 効率的で戦略的な府有資産の活用を推進 ● 府を中心とした自治体の活用 ● NPO、社会福祉法人等との連携 ● 民間等を中心とした活用 ● 更に方向性を検討する ● 売却・売却・売却 ● 計画を推進するためのシステムづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用状況のデータベース化 ● 県有施設の再配置 ● 売却・売却可能な資産の整理 ● 資産収入の活用方法 	
	情報システム	BIMMS(2006) 県内全施設			財務情報システムと保全データベースとの間で情報共有化	(財)建築保全センター保全情報システムを参考に策定中			BIMMS
	ESCO事業等								
	その他事業					● 既存の取り組み(県有地・県有施設の総合的な活用)の推進、長寿命化対策のより一層の推進、PF事業等の更なる充実			
施設評価	対象施設								
	評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックマネジメント評価 ● ファシリティアプローチ(光熱水費、清掃)評価 ● 設備・保守管理費等評価 ● スペースの有効活用に関する評価 ● 遺有資産の有効活用に関する評価 			<ul style="list-style-type: none"> ● キャッシュフロー計算書 ● 借借対照表 ● 行政コスト計算書 ● 施設運用コスト計算書 ● 施設運用コスト計算書 ● 施設運用コスト計算書 		<ul style="list-style-type: none"> ● 資産が公共の財産として県民に対して適切なサービスを提供できる状態にあるのか ● 資産を活用して県民に提供しているサービスが適切な量・レベルなのか ● 資産が県の財産として有効に活用されているのかなど 		
今後の取り組み									
課題等	<ul style="list-style-type: none"> ● 建築物のネーミングライツや広告掲載などの土地以外の資産の有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 県内施設情報システムと関連システムの連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 土地の総量は約4,170万㎡のうち未利用地は約65万㎡あり、これを適切な時期に処分するなど、その活用に向けた方策が必要 ● 個別に管理されている建物、物品、自動車など多岐にわたる県有財産のより一層有効な活用が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ● 限られた人員と能力によって進めているため、FM固有の企画立案、利用者満足度調査、施設環境分析、財務空間評価、施設性能評価、FM財務評価、ベンチマーキングなどの評価と企画のための知識と技術との連携が不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現在保有している未利用普通財産は、入札参加者がなく入札不調になった物件や、運送に当たらない土地、境界が確定できていない土地など多くの課題がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現在保有している未利用普通財産は、入札参加者がなく入札不調になった物件や、運送に当たらない土地、境界が確定できていない土地など多くの課題がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設の廃止等に伴い、現在、未利用となっている府有資産が約30件ある。今後、更に需給の再調整や資産管理センターの設置等に伴い、施設の廃止・移転による未利用地が見込まれる。 		
備考		<ul style="list-style-type: none"> ● 青森県独自の施設評価手法を適用、評価結果を県に、適合性の高い活用パターンの中から戦略を決定の上、実行する。 		<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢時代にふさわしい新たな新しい実現PT報告書に記載 					

表 2-3-2 市町村の FM 事例 (その1)

市町村		茨城県 鹿嶋市	千葉県 佐倉市	千葉県 流山市	千葉県 山武市	東京都 三鷹市	東京都 武蔵野市	静岡県 浜松市
市町村合併 (平成以降)	年度	-	1985年	-	2006年	-	-	2005年
	種類	-	下志津原、上志津原、上志津、下志津の各一部を千葉市に編入。	-	3町1村	-	-	11市町村
保有施設	人口(万人)	8.0	17.6	16.6	5.5	18.6	13.4	79.9
	数(棟)	-	545	500	?	-	158	2,136
	面積(千㎡)	-	357	-	?	-	330	2,640
アカウンティ ティ	施設白書	-	○	-	-	-	-	◎
	専用HP	○	◎	△	-	-	-	○
担当部署	従来	政策推進部 財政課	管財部門、 管轄部門、 FM担当	総務部 財産活用課	財政課	-	建設部 建築課	財務部 資産経営課
	現在	-	資産管理経営室	-	-	-	財務部 施設課(2002)	-
開始年度		-	2008年	2007年	2010年	-	-	2008年
関連指針・方針等		公共施設	FM推進基本方針	-	-	-	公共施設保全整備の方針	試算経営推進方針
推進体制		-	-	-	-	-	公共施設配置の在り方検討委員会	試算運営推進会議
導入の経緯		●施設設備の更新が迫っている施設を中心に「施設管理マネジメント業務」を外部に委託(平成20年度終了)	●2007年に青森県を視察、FMについての教示を受けて以降、市長をトップマネジャーとして積極的に取り組んでいる	(未掲載)	-	-	●講演などで情報を収集建設課の度重なる説明を経て理事者の理解を得る。	-
FM導入の目的		●公共施設の維持保全経費の削減 ●計画的な改修による施設の延命化 ●これらの両立	●経済性の向上 ●社会ニーズへの的確な対応 ●機能性の向上 ●環境負荷の低減	●全体の見える化 ●総量の適正化 ●財政負担の平準化 ●LCCの最適化	●公共資産の有効活用 ●規模の縮小や統合、廃止などによる修繕、維持管理費の軽減 ●不要資産売却による財源確保	-	-	●保有財産(土地・建物)の縮減と効率的な施設運営 ●既存財産の戦略的な有効活用の推進 ●安全で快適に利用できる施設やサービスの提供
FMの施策	内容	-	●ファンリテイ情報の一元化・共有化 ●土地集り活用の促進 ●施設評価の実施 ●施設の利活用の促進 ●維持保全業務の適正化 ●高熱水費の削減 ●職員意識改革の推進	●公共施設保全計画 ●新設小中学校の適正配置 ●行政財産の貸付 ●清掃業務委託の見直し	-	-	●劣化保全整備 ●劣化診断 ●FCI指標を用いた保全整備 ●防災性能の整備 ●福祉性能、環境性能の整備	●施設評価、PDCAサイクルによる、施設の見直し、運営面、構造面などの総合経営管理 ●計画実施期間の明確化と実施検証による資産管理 ●貸付状況把握と処分の方針による資産管理と活用 ●利活用の計画化と戦略的な処分・貸付の推進 ●活用可能財産の公開によるニーズの拡大
	情報システム	-	●BIMMS(全庁)	-	-	-	-	
	ESCO事業等	-	●インハウスイスコ	●「デザインビルド型」ESCO	-	-	-	-
	その他事業	-	●保育園改築事業 ●インターネットによる公有財産売却システム ●学校体育館における低床型ステージの提案 ●大学との連携	-	-	-	-	-
施設評価	対象施設 評価指標	-	-	-	-	-	-	
今後の取り組み		-	●持続可能な自治体経営を目指し、市有財産のアセスメントによる棚卸しを実施し、中長期的な視点から選択と集中を測る。	-	-	-	●「劣化保全整備」が一定の成果。「防災整備」もほぼ終了。今後はその他の整備計画について掘り下げて検討。	●施設評価で「継続」と判断した施設を中心に公共施設再配置に着手 ●改修の実施によるコストの平準化や建物の長寿命化に対応するため、「施設長寿命化に関する方針」を定め、「公共建築物長寿命化推進事業」に着手
課題		-	●義務教育施設の再生(市有施設の6割が小中学校)	-	-	-	●管理・運営する側の視点の整備が中心。これからは利用者の満足度を高める施設整備が課題。(利用者・関係者へのアンケート)PDCAによる事後評価を取り入れる。	-
備考		●URによるニュータウン開発による急速な基盤整備や市営体育館や市営競技場等の整備のため、平成18年度末時点で、地方債限内ワースト3、実質的な債務残高比率限内ワースト2、将来にわたる財政負担比率限内ワースト1と、地方債への依存度が高く、若し財政運営。今後、約410億円にのぼる負債の処理が大きな課題	●第5回 JFMA賞 優秀FM賞を受賞(2011)	●すぐに実施可能な物は、財産活用課・関係課が直接実施。それ以外のは、関係各課長からなる「FM推進委員会」が実施を検討。	-	-	●市が保有する建物延べ面積(道路・河川を除く)は、平成17年の合併前の旧浜松市と比較すると、約1.5倍に増加 ●利用用途が限定されている施設(学校や公営住宅、消防など)を除く36施設を対象とした施設評価を実施し、施設の課題や継続性等について整理	

表 2-3-3 市町村の FM 事例 (その 2)

市町村	愛知県 北名古屋市	愛知県 名古屋市	大阪府 大阪市	兵庫県 神戸市	神奈川県 平塚市	神奈川県 横浜市	神奈川県 茅ヶ崎市	
市町村合併 (平成以降)	年度	-	-	-	-	-	-	
保有施設	種類							
	数(棟)	7.8	225.8	266.1	153.6	26.0	367.7	
アカウンタビ ティ	面積(千㎡)	203	1,630	3,167	8,420	1,343	2,300	
	備考	50%以上	36%			33%	53%	
担当部署	施設白書 専用HP			○				
	専用部署							
開始年度	従来							
	現在	総務部 経営企画課	財政局財政部 アセットマネジメント推進 部	公共建設部 FM担当		総務部財政管理課 施設保全担当		
関連指針・方針等	公共施設管理運営の見直し方針	アセットマネジメント基本 方針	市設建築物のファシリティ マネジメント	ファシリティマネジメントの 推進について 基本的な考 え(平塚市)	長寿命化に向けた考え方	公共施設の保全・利活用 基本方針	公共施設整備・再編計画	
推進体制			資産流動化プロジェクト チーム	ファシリティマネジメント推 進プロジェクトチーム				
導入の経緯		●総資産保有量とその内 訳 ●老朽化が進む市設建 築物 ●社会的要請等		●個別施設のコスト●機 能の改善など積み重ね (個別最適化)に時間軸 (現在及び将来のニーズ) を見据えた中長期的且つ 分業横断的な視点(全体 最適化)にたち、市民の利 便性を比較考慮しながら 最小の経費で最大の効果 の発揮を目的				
FM導入の目的		●市設建築物の長寿命化 ●市設建築物の集約化に よる再編整備 ●保有資産の適正な活用 ●維持管理の効率化	●総ストック量の圧縮 ●トータルコストの削減 ●施設の効率的な利用 ●市民サービスの向上	●公共施設に係る多大な 負担を将来にわたって低 減するために、①次世代 に継承していく公共施設 の適切な管理と長寿命 化、②市民ニーズに対応 する施設規模への変更や 用途転換、③大規模改修 や建替えによる施設存廃 の選択にあたって行政 サービスや施設機能など	●限られた財源の中で、 「施設の長寿命化」、「ラ イフサイクルコストの縮減」、 「財政負担の平準化」及び 「保全優先順位の公正化」 を図る	●厳しい財政状況の中、 大量に保有する公共施設 の維持と有効活用のため に、これまでの取組に加え て、アセットマネジメントの 視点により、更なる効率化 を進める	●施設そのものに対する 多様化する市民ニーズや 社会・経済情勢の変化に 対応しながら、効率的か つ効果的な事業の推進を 図ること	
FMの施策	内容	●公共施設に関する基本 的なデータを収集・整理す ることにより、施設の姿を 数値等により「見える化」 する ●サービスの改善を心が け市民の満足度向上させ る ●施設のライフサイクルを 踏まえ、計画的な保全を 行い、施設の長寿命化を 図る ●施設の利用有無に関わ らず、維持管理コストを公 平化する	●各施設のあり方検討と の連携 ●進行管理(長期将来経 費予測とアセットマネジ メント実施計画、施設整備 チェックシステム、施設管 理情報(データベースシ ステム)の整備 ●アセットマネジメント推 進のための体制	●市設建築物の再編整備 ●新規施設整備の抑制 ●市設建築物の長期利活 用 ●管理運営の効率化	●最適な日常管理・標準 的・効率的且つ適正なコス トの維持管理による良好 な施設機能の確保 ●最適な保全整備・計画 的・効果的な投資による 長寿命化の実現と環境へ の配慮 ●最適な資産管理・望まし い公共施設のあり方検 討、及び統合・利活用 による最適保有量の実現	●建築物の目標耐用年数 を定め、計画的に予防保 全工事を実施することで、 必要最小限の回数と経費 で工事を実施することが でき、建築物の長寿命化、さ らにライフサイクルコストを 考える上で重要な保全費・ 修繕費等の低減を促す	●現状把握(評価項目の 作成、調査と台帳整備) ●施設最適化(評価基準 の設定と評価、施設情報 の公表、施設の見直し)● 保全の仕組(定期的な点 検の強化、適切な保全方 法の検討)●利活用の仕 組み(情報集約の体系化) ●財政の仕組(歳出抑 制、保全費拡充、後年度 負担に対する財源確保の 平準化、歳出平準化、保 全と予算の連動)●民間 のノウハウ・資金等活用 (民間活力を活かした施 設の保全、資産の有効活 用)●執行体制	●Is値0.75未満(住宅は 0.6未満)のものを再整備 対象とする●Is値により優 先度を決定(Is値0.3未満 を最優先する。)●防災 拠点、災害応急対策活動 に必要な施設を優先。● 昭和30~40年代建設のも の ●建築部材、設備機器 の老朽化が著しいもの ● 施設の機能の見直しが必要 なもの ●他の公共施 設、民間施設との複合化 が可能なもの ●複合化による建て替 え、統合、廃止、耐震改修 を行う
	情報システム					公共施設安全管理シス テム		
	ESCO事業等							
	その他事業							
施設評価	対象施設 評価指標						Is値(構造耐震指標)	
今後の取り組み								
課題					●目標耐用年数を経過し た建物は、保全計画とは 別に必要な調査・研究等 を進め、改築するか、延命 化を目指すのか、または 統廃合等を進めるのか、 抜本的な検討			
備考	●廃止や統合を行う場合 については、施設の利用 者に過剰な不便を与えな いよう、必要に応じて代替 策を講ずる							

2-3-2 FM導入の目的と取り組み

各自治体の公表している FM 導入の目的および取り組み内容を、システム、計画性、コスト、質・量、資産活用、その他に分類し、該当箇所に記号を振った結果を〔表 2-34〕に示す。

また、〔表 2-3-4〕を各項目で集計し、都道府県の回答率が高い順に整理した結果を〔図 2-3-1〕に示す。

表 2-3-4 各自治体の FM 導入の目的と取り組み

	システム 部局横断 システム作り	計画性				コスト		質・量			資産活用			環境問題	自治体・民間連携
		情報化・見える化	評価・アセスメント	長寿命化・老朽化対策	計画的保全	LCC維持管理費削減	財政健全化	総量削減適正化	最適配置ニーズ対応	質・サービスの向上	有効活用	未利用資産処分	貸付		
北海道	■		■	■			■							■	
青森県		■		■		■	■	■		■	■				
福島県						■	■	■			■				
東京都		■	■		■		■					■			
神奈川県		■	■			■		■		■					
三重県	■				■						■	■			
京都府				■							■	■			■
奈良県				■		■		■	■						
長崎県		■				■	■		■			■			
茨城県龍ヶ崎市				■	■	■									
千葉県佐倉市	■	■				■	■		■	■		■		■	
千葉県流山市		■			■		■	■	■			■		■	
千葉県山武市							■		■		■	■			
東京都武蔵野市			■		■					■					
静岡県浜松市	■		■					■	■	■	■	■	■		■
愛知県北名古屋市		■			■	■				■					
愛知県名古屋市		■		■			■		■		■				
大阪府大阪市				■		■	■	■		■	■				
兵庫県神戸市				■	■	■		■	■						
神奈川県平塚市				■	■	■	■								
神奈川県横浜市		■	■		■		■								
神奈川県茅ヶ崎市				■	■				■						■

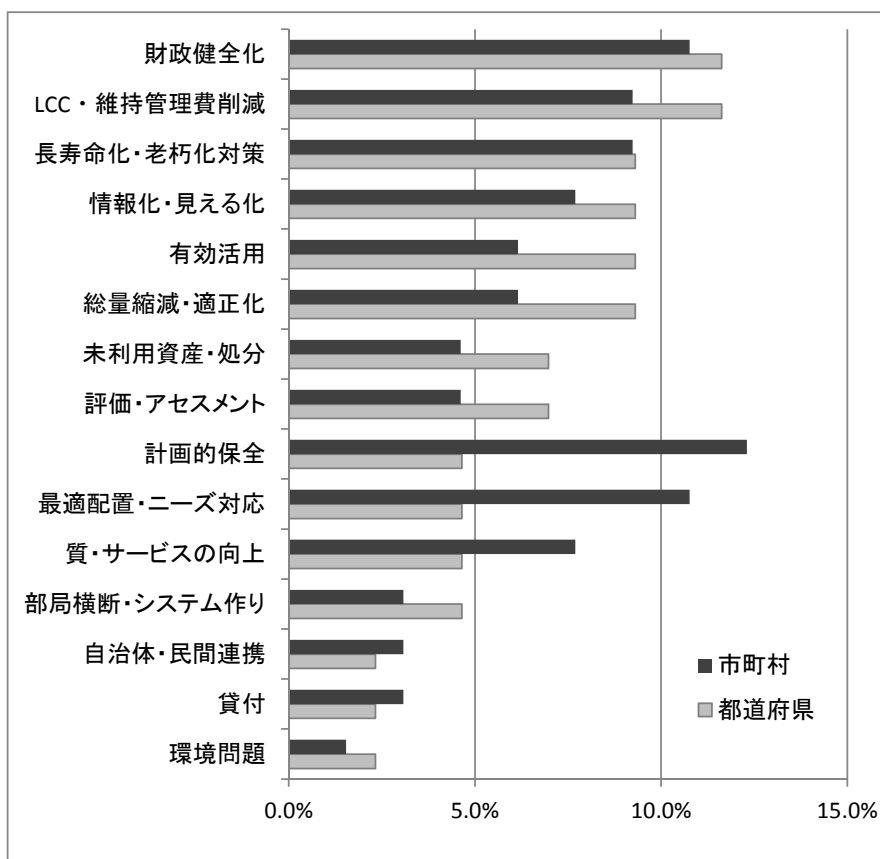


図 2-3-1 各自治体の FM 導入の目的と取り組み (集計)

〔図 2-3-1〕より、市町村、都道府県でそれぞれより取り組みが多かった項目は以下の通りである。

表 2-3-5 市町村と都道府県を比較してそれぞれ重視されていた項目

市町村	都道府県
計画的保全	有効活用
最適配置・ニーズの対応	総量縮減・適正化
質・サービスの向上	未利用資産処分
	評価・アセスメント

結果より、「財政の健全化」「LCC・維持管理費削減」が最も各自治体に共通しており、FM を導入する目的として重要視されているといえる。

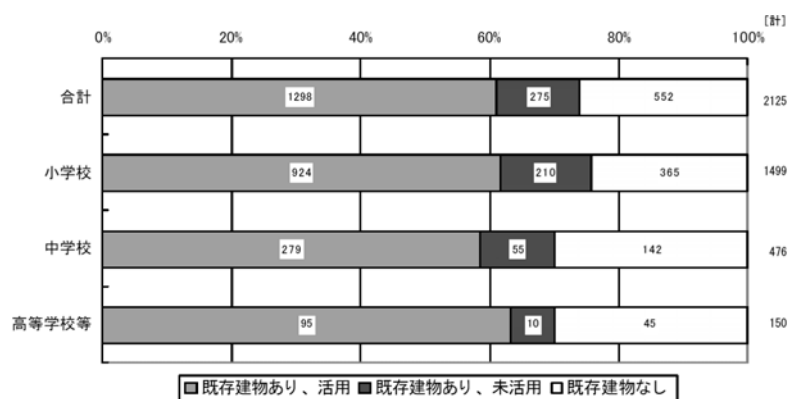
市町村では利用者を意識した項目と、現在のストックを長く使っていくなど、「質」に関わる項目をより重視しており、都道府県では、施設を資産として有効活用、総量の調整や処分など、「量」に関わる項目を重視している。一般に、市町村が市民サービス向けの施設が多いのに対し、都道府県では事務庁舎が多いことに起因していると考えられ、目指す FM の方向性に違いがあることが明らかとなった。

2-4 公共施設運用の事例整理

本節では、公共施設運用のこれまでの具体的施策例を整理し、現時点における施設運用に関する広がりと構成を把握する²⁾。

1) 用途変更（コンバージョン）事例

用途変更は少子化や合併によって生まれる廃校の活用など、ニーズの適正化、不要施設の処分費用軽減などを目的とする。事例としては、廃校小中学校の事例が多く、文部科学省による廃校施設の実態及び有効活用状況等調査研究としてまとめられている。学校施設の7割は既存施設が残存し、その内の8～9割は何らかの形で活用されている〔図2-4-1〕。また、用途変更後の運営主体では地方公共団体が最も多く、用途では社会教育施設、体験交流施設などが大半を占めている。〔表2-4-1〕ただし、利用者の状況は、1日当たり50人未満が大半である。



（文部科学省アンケート調査³⁾より）

図2-4-1 既存建物の活用状況

表2-4-1 変更後の主要用途と運営主体

用途	運営主体					合計
	地方公共団体	公益法人	NPO	民間	その他	
社会教育施設	18	3	0	1	5	27
体験交流施設	13	2	1	1	5	22
宿泊施設	4	0	0	3	3	10
社会教育施設+体験交流施設	4	0	0	0	1	5
老人福祉施設	0	3	0	0	2	5
体験交流施設+宿泊施設	3	0	0	2	0	5
合計	42	8	1	7	16	74

（文部科学省「廃校施設の実態及び有効活用状況等調査研究」³⁾より）

2) 未利用財産定借事例

用途変更と同様、稼働率の低下した施設を貸し出し、民間事業者などに活用してもらうことを目的とする。

【事例】

ちよだプラットフォームスクエア（千代田区）

：稼働率の低下したく施設を、公募で選定された民間事業者が SOHO 拠点として再生

3) 使用調整事例

建物単体の有効利用という意味合いの強い用途変更と異なり、使用調整は、施設をソフトとハードで切り離して調整を行うことで、複数建物間での、廃止施設の有効活用や改修、整備の効率化、また、機能の移転・集約によって創出した土地施設の売却による財政への貢献や総量縮減などを目的とする。

複数部署が関係し従来の組織体制での推進が困難と考えられることから、FM 導入によって最も期待される施設運用のひとつである。

【事例】

青森県 県有庁舎の使用調整事例〔図 2-4-2〕

：「廃止される県有施設の利活用案の検討にあたり、地域に所在する他の県有施設が抱える課題も含め、総合的な視点から効率的かつ効果的な利活用方策の検討を行った」

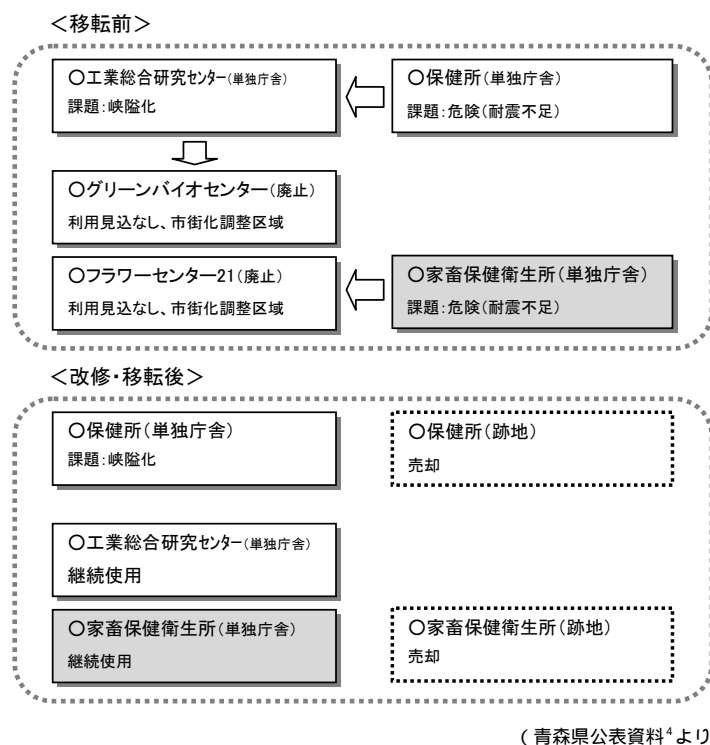


図 2-4-2 青森県県有庁舎の使用調整事例

4) 合築（複合化）事例

利用目的の異なる公共施設の複合化を行うことで、施設用地を確保すると同時に、多機能化により、施設内の新しい交流が期待できる。都心区や過疎地域において、廃校になった教育施設を改修し、体験学習施設、公民館、高齢者施設へと転用しているのがその一例である。

【事例】

千代田区

：国有地に区役所庁舎と国の九段第3合同庁舎をPFI（民間資本主導）方式により一体的に整備した事例。国都区の合致区（区は国有地を借用）、国の出先機関の集約拠点形成、容積移転による国有地の有効活用の3点が特徴として挙げられる。

5) 減築事例

低利用化した施設を適正規模にし、維持管理費、耐震補強工事費など削減することを目的とする。施設管理者、使用者の意識だけでは起こりにくい事業であり、FM側の技術的な提案が必要と考えられる。

【事例】

佐倉市消防署の耐震補強工事

：耐震補強工事を行うにあたり、FM担当からの設計提案により未利用状況となっていた3F部分を取り払い、減築することにより耐震補強工事費総額を削減している。

6) 売却事例

施設の売却によって不要施設の適正化や財政へのメリットが期待される。売却業務をFM担当が一括することで、事務の軽減や迅速化、先行投資の回避、また横並びの評価による全体最適的な優先順位付けが期待される。近年ではインターネットオークションの利用も見られる。

【事例】

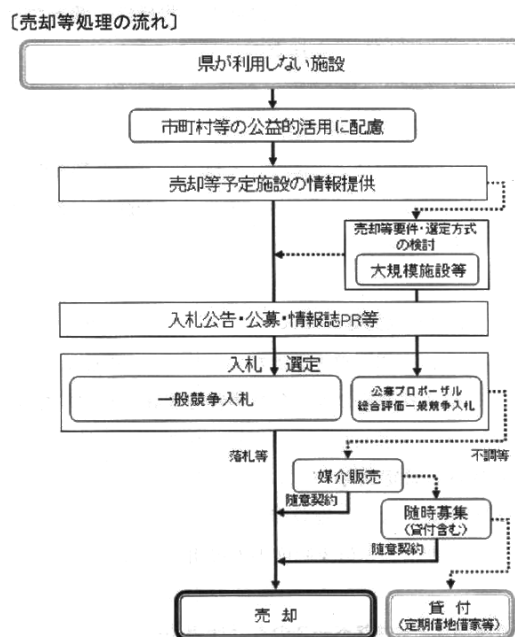
青森県の事例〔図2-4-3〕

：積極的な売却棟の実施のため、図のようなフローで売却業務を行っている。

7) 官民連携事例

・PPP事例

PPP（パブリックプライベートパートナ



（青森県公表資料⁴より）

図2-4-3 県内で利用しない施設の売却手続き

ーシップ)は、公共と民間がパートナーを組んで事業を行うという、新しい官民協力の形態である。官が基本的な事業計画を作る PFI と異なり、事業の企画段階から民間事業者が参加し設備投資や運営など、より幅広い範囲を民間に任せている

【事例】

岩手県紫波町の例

：大学と連携し、町役が・図書館などを整備した事例。

・まちづくり連動事例

単体の施設の問題ではなく、まちづくりと連動した活用

【事例】

急な坂スタジオ

：閉鎖した市営結婚式場を舞台芸術の創造拠点にし、NPO と行政が協働し運営

・環境施策連動事例

【事例】

東京都の事例

：施策への協力・貢献を条件にして、未利用財産を民間に貸付ける施策連動型の財産利活用。テーマの例として、「通常の 1.5 倍の緑地創出」「駐車場緑地化のモデルを整備」「太陽光発電など環境配慮型住宅の展示」など。

8) 執務空間の標準策定事例

一人当たりの執務室面積を始め、庁舎の執務スペースの標準を定めることでスペースの狭隘、余裕状態を解消し、使用調整などの参考としても活用する。

【事例】

京都府の事例、三重県の事例など

9) 施設白書

公共FMを推進するきっかけとして、自治体毎における施設の現状と課題を把握することが有効であり、一部の自治体では施設白書を発行している。〔表2-5-2〕

東京都23区が牽引役として施設白書が作成された後、22年、23年は白書の発行件数が着実に増加しており、FMへの関心が強くなってきていると考えられる。練馬区、足立区、多摩市、平塚市などは、保全整備や改築・改修の方針、および総量縮減に関する施設再配置等の方針も併せて充実していることから、今後のFM推進が期待できる。

表 2-4-2 地方自治体の施設白書等の策定状況

策定年月	自治体	施設白書または同等のもの	策定部課
平成 13 年	新宿区	施設白書	
平成 15 年	葛飾区	施設白書	政策経営部 企画課
平成 16 年	杉並区	施設白書	政策経営部 企画課
	練馬区	施設白書	企画部 企画課
平成 18 年	足立区	施設白書	政策経営部 政策課
	江東区	施設白書	政策経営部 企画課
	八王子市	施設白書	行政経営部 行革推進課
平成 19 年	小平市	公共施設白書	行政経営課 行政経営係
	西東京市	施設白書	管財課
平成 20 年	多摩市	施設白書	企画制作部 企画課
	中野区	施設白書	政策室 計画財務担当
	豊島区	施設白書	施設管理部 施設管理課
	平塚市	施設白書	総務部 財産管理課
	藤沢市	公共施設マネジメント白書	企画部経営 企画課
平成 21 年	秦野市	公共施設白書	企画総務部 公共施設再配置 計画担当
	川口市	施設白書	行政経営推進室
平成 22 年	中央区	施設白書	企画課
	習志野市	公共施設マネジメント白書	経営改革推進室
	佐倉市	施設白書	資産管理経営室
	練馬区	施設白書	企画部 企画課
平成 23 年	武蔵野市	公共施設白書	財務部 施設課
	土浦市	公共施設白書	行政経営課 行政経営係
	呉市	公共施設白書	人事課
	小田原市	施設白書	企画部 行政管理課
	立川市	公共施設白書	企画政策課
	北区	公共施設白書（第一章）	政策経営部 企画課
	中野市	公共施設白書	政策情報課 行政管理係
	取手市	公共施設マネジメント白書	政策調整課

(各自治体のホームページにおける公表資料⁵をもとに掲載)

2-5 小結

本章では公共 FM を取り巻く社会情勢、法制度の変化を整理し、併せて公共 FM に取り組む全国の自治体を調査した上で施策の傾向を分析した上で、現在までに取り組まれている主な施設運用の代表的事例を手法別に整理した。

本章で行った現状の整理により、現在公共 FM の推進に向けた法規整備などが進められつつあること、それにあわせるように自治体による施設白書の策定も近年活発化している傾向が見られることから、今後 FM の導入を検討する自治体はますます増加していき、様々な自治体のタイプに対応した個別の検討が重要になってくると考えられる。

また、各自治体に共通する FM 導入の目的として財政に関わる問題が挙げられる一方で、その他の具体的な施策には自治体の規模などに応じてばらつきが見られることが明らかとなった。

-
- 1 (社)日本ファシリティマネジメント推進協会 『公共ファシリティマネジメント戦略』 参考
 - 2 JFMA 公共施設 FM 研究部会 (編) 『パブリック FM 実践ガイドブック』 参考
 - 3 文部科学省 『廃校施設の実態及び有効活用状況等調査研究報告書』(2003)
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/03062401/houkoku_pdf/houkoku.pdf
 - 4 青森県 『青森県のファシリティマネジメント(平成23年度市町村 FM 研修会資料)』(2011)
- 5 自治体の取組参照先:
- ・ 北海道 『北海道のファシリティマネジメントのページ』
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/sm/sum/fm/facilitymanagement.htm>
 - ・ 青森県 『青森県のファシリティマネジメント』
<http://www.pref.aomori.lg.jp/kensei/zaisan/facility-m-main.html>
 - ・ 福島県 『福島県県有財産最適活用計画(ファシリティマネジメントプラン)』
<http://www.cms.pref.fukushima.jp/download/1/fmpln.pdf>
 - ・ 東京都 『今後の財産利活用の指針』
<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2007/06/DATA/70h64101.pdf>
 - ・ 神奈川県 『県有地・県有施設の財産経営戦略』
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f100234/>
 - ・ 三重県 『三重県における FM』
<http://www.pref.mie.lg.jp/KANZAI/HP/fm/index2.htm>
 - ・ 京都府 『公有財産の利活用』
<http://www.pref.kyoto.jp/sisan/f-index.html>
 - ・ 奈良県 『県有資産の有効活用に関する基本方針』
http://www.pref.nara.jp/dd_aspx_menuid-9639.htm
 - ・ 長崎県 『長崎県ファシリティマネジメント導入基本方針』
<http://www.pref.nagasaki.jp/gyousei/kanzai/facility/index.html>
 - ・ 龍ヶ崎市 『公共施設マネジメントの推進』
<http://www.city.ryugasaki.ibaraki.jp/KOUKYOUSHISETSUMANEJIMENTONOSUISHIN>
 - ・ 佐倉市 『佐倉市のファシリティマネジメント』
http://www.city.sakura.lg.jp/013810000_shisankanrikeiei/100fm/fm.html
 - ・ 流山市 『ファシリティマネジメントの推進』
<http://www.city.nagareyama.chiba.jp/section/kanzai/fm/fm-index.htm>
 - ・ 山武市 『山武市行政改革行動計画』
<http://www.city.sammu.lg.jp/section/soumu/kikakuseisaku/news/gyoukakukeikaku/koudoukeikaku.pdf>
 - ・ 武蔵野市 『』
 - ・ 浜松市 『資材産の活用』
<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/square/asset/index.htm>
 - ・ 北名古屋市 『公共施設管理運営の見直し方針』
http://www.city.kitanagoya.lg.jp/profile/soshiki/keiei/pdf/01_01.pdf
 - ・ 名古屋市 『アセットマネジメント推進室』
<http://www.city.nagoya.jp/shiminkeizai/page/0000005072.html>
 - ・ 大阪市 『市有建築物のファシリティマネジメント』
<http://www.city.osaka.lg.jp/toshiseibi/page/0000026311.html>
 - ・ 神戸市 『ファシリティマネジメントの推進について』
<http://www.city.kobe.lg.jp/information/project/finances/fm/index.html>
 - ・ 平塚市 『市有財産管理について』
<http://www.city.hiratsuka.kanagawa.jp/kanzai/index.htm>
 - ・ 横浜市 『公共施設の保全・利活用』
<http://www.city.yokohama.lg.jp/zaisei/org/kokyo/hozenrikatuyo/>
 - ・ 茅ヶ崎市 『公共建築物長寿命化への取り組み』
<http://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/15830/007954.html>

第3章 自治体のFM担当者に対するヒアリング調査

第3章 自治体のFM担当者に対するヒアリング調査

3-1 目的と概要

本章では、庁内において FM 導入・推進を位置付け、特定の担当部門を組織している自治体に対して各自治体の FM 担当者を対象としたヒアリングを行い、調査結果をまとめた。

本ヒアリング調査で得られた回答を基に FM の取組に関する各自治体の公表資料を補足することで、実際に運用されてきた公共 FM 施策の各自治体での現状を明らかにし、現在まで FM の業務を行ってきた担当者の立場から捉える公共 FM の課題を抽出・整理する。

3-2 調査の対象と概要

調査を行うにあたり、前章〔表 2-4-1〕～〔表 2-4-3〕の地方自治体のうち FM の導入から一定以上経過している都道府県 1 例、政令指定都市 2 例、市町村 2 例の、それぞれ規模の異なる自治体計 5 例をヒアリング調査対象として選定した。〔表 3-2-1〕

各調査結果は、自治体の概要 FM 導入の経緯・背景 組織作り、意思決定 全体方針 取り組み内容 課題の整理 の各項目に関連してまとめた。

表 3-2-1 ヒアリング調査対象一覧

調査対象自治体	都道府県	政令指定都市		市町村		
	A. 青森県	B. 大阪市	C. 浜松市	D. 佐倉市	E. 武蔵野市	
ヒアリング調査先 (FM担当部署)	総務部/財産管理課/FM・財産グループ	都市整備局/公共建築部/FM課	財務部/資産管理経営課	資産管理経営室	財務部/施設課	
ヒアリング期間	2011年8月・11月	2011年12月	2011年9月	2011年9月	2011年11月	
FM取組開始年度	2003年	2008年	2008年	2008年	2004年	
保有施設	棟数(棟)	4,143	3,167	2,136	545	158
	面積(m ² /人)	1.55	5.95	3.30	2.03	2.43
	築30年経過(%)	50	37	30	34	40

3-3 各自治体のFM調査結果

3-3-1 自治体A（青森県）

1) 自治体の概要

保有施設は2009年度において棟数で4143棟、延べ床面積で約212万㎡であり、膨大な量に昇る。また、築後30年を経過するものが約半数に及び、施設の老朽化が進んでいる。

〔図3-3-2〕保有施設の内訳は、延べ床面積では学校施設が最も多く、全体の約4割を占めている。次いで知事庁舎27.2%、県営住宅17.9%と続き、これらを合計すると保有施設全体の84%に達する。

表3-3-1 基礎データ

人口	136.4万人	
保有施設	棟数	4143棟
	面積	2,120,000㎡
	面積	1.52㎡/人
	築30年経過率	50%
FM取組開始年度	2003年	
FM担当部署	総務部 財産管理課 FM・財産グループ	

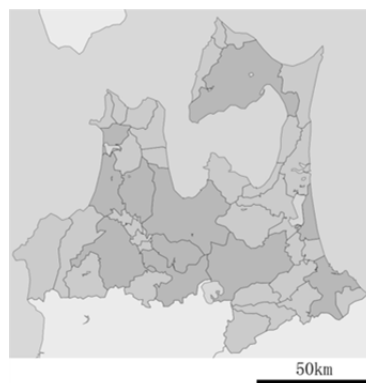
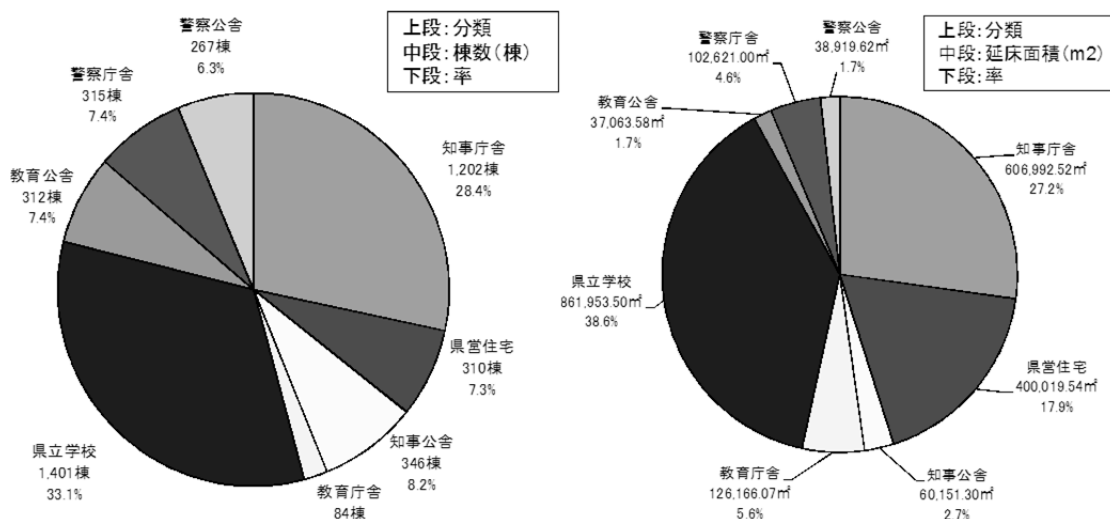


図3-3-1 自治体の位置



(青森県公表資料¹より)

図3-3-2 県有施設の内訳(平成21年度)(左)棟数(右)延床面積

2) FM 導入の経緯・背景

【FM 導入以前の問題意識】

- ・ 財政課が財政の側から空き施設に関して意見がある程度であり、それぞれの部局で持っている財産は部局で持っている財産でしかなく、縦割りの問題が露呈していた。
- ・ 結果として「使用可能な建物が、改修が行われず建て替えられてしまう問題」が発生していた。(予算が取れると各部署判断した場合に生じる)
(例：県立高校の建替え：6つあるうち約半分が旧耐震で補強が必要であり、3つ全部建て替えが望まれたが、財政課は予算の関係から、議論は平行線を辿った。結果財産管理課の提案した通りの査定となった。財政は出来れば建て替えさせたくないが建て替えるを阻止する合理的な理由を持っていない。財政としては「予算が限られているからなるべく節約して」というしかない)

【FM 導入】

- ・ FM 導入から現在までの経緯を〔表 3-3-2〕に示す。
- ・ 自治体 A での FM の取組は、まだ自治体において「FM」という枠組みでの取組が少なかった 2001 年当時、行政改革大綱において FM が位置づけられた事により始動した。2002 年に FM 調査研究プロジェクトチームを立ち上げ日本ファシリティマネジメント推進協議会 (JFMA) がアドバイザーに入るという形で、FM の導入効果を検討する目的で幅広い範囲を対象とした調査研究を行っている (『FM を活用した県有施設の効果的な管理運営手法の導入に関する調査研究』)

表 3-3-2 FM年表

2001 始まり	県行革見直しの意見に“ファシリティマネジメント”登場 行政改革大綱における位置づけ
2002 調査研究	政策形成推進調査研究事業でのFM導入調査研究 チームFM(全庁11名)
2003 事業課	庁内ベンチャー制度に職員5名で提案し、知事が採択 「県有施設管理運営におけるFM導入推進事業」
2004 導入	新設の行政経営推進室に、提案者5名をFM担当として配置 維持管理業務の支援とコスト削減 2ヵ年で2億6千万円の削減
2005 枠組み&道具	事務事業の「枠組」づくり FM推進体系 必要となる「道具」づくり 施設評価手法&LCC資産手法
2006 推進	全県有施設で施設情報システムを稼働 廃止施設等の利活用と県有施設の利用調整を開始
2007 組織化	公有財産管理の取組の充実強化のため財産管理課を新設 県の正規の事務事業に「ファシリティマネジメントに関すること」 庁内に「県有不動産利活用推進会議」を設置 第二回日本ファシリティマネジメント対象『最優秀賞』受賞
2008 加速	宅地建物取引業者への売却業務委託等を導入 執務スペースの標準化に着手
2009 展開	施設管理者による「長期保全計画書」作成を支援
2010～ 体系化	資産戦略・中期実施計画の策定着手 全庁チェックシステムの構築検討

(青森県公表資料¹より作成)

3) 組織作り、意思決定

(i) 組織変遷

自治体 A における FM 担当部署（財産管理課）は、FM、財産管理（公有財産の総括・売却）および庁舎管理関係の三つの業務が統合されている。

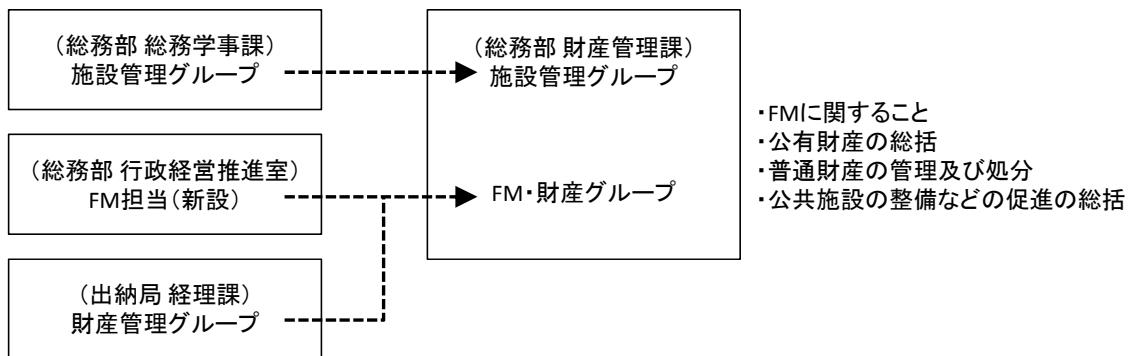
地方自治法により知事に対して財産の相互調整を図る権限が定められており、もともと総務部財産管理グループが業務を行っていた。FM を全体で進め相互調整、全体調整を行うためにはそれらの権限が必要であり、FM と財政に関する総括を一緒にするため、FM・財産グループにおいて公有財産の総括に関する業務が行われている。

FM 担当部署内では業務が明確に異なることから二つのグループに分かれている。FM 財産グループは県庁全体に当たる業務を、施設管理は本庁舎、合同庁舎、職員校舎に関して現物の管理を行っており、自治体では比較的新しい形態である。

グループ分けは人数的なバランスを考慮し、

- A. 行政経営推進室 FM 担当から 5 名、（FM 業務）
- B. 経理課財産グループの一部から 3 名（財産管理業務）
- C. 総務学事課施設管理グループから 1 1 名（施設管理業務）
- D. 課長、庶務・売却担当 1 名

A.B は少ないので一つのグループとして 8 人で一つのグループとしている。



(青森県公表資料¹より作成)

図 3-3-3 組織変遷

(ii) 推進体制〔図3-3-4〕

【総務部財産管理課】(FM 部門)

課長以下 FM・財産グループ、施設管理グループの分掌事務は23年度現在で以下のよう
に定められている。

- ・ファシリティマネジメントに関すること
- ・公有財産の総括に関すること。
- ・普通財産の管理及び処分に関すること。
- ・民間資金などの活用による公共施設等の整備などの促進の総括に関すること
- ・庁舎の管理及び運営の総括並びに合同校舎の管理及び運営に関すること
- ・校舎の管理及び運営の総括並びに合同校舎の管理及び運営に関すること
- ・県有建築物(県営住宅を除く)及びその付帯施設の修繕に関すること
- ・車両保管庫の管理に関すること
- ・管理特別会計(光熱水費及び自動車の保管に係るものに限る)に関すること

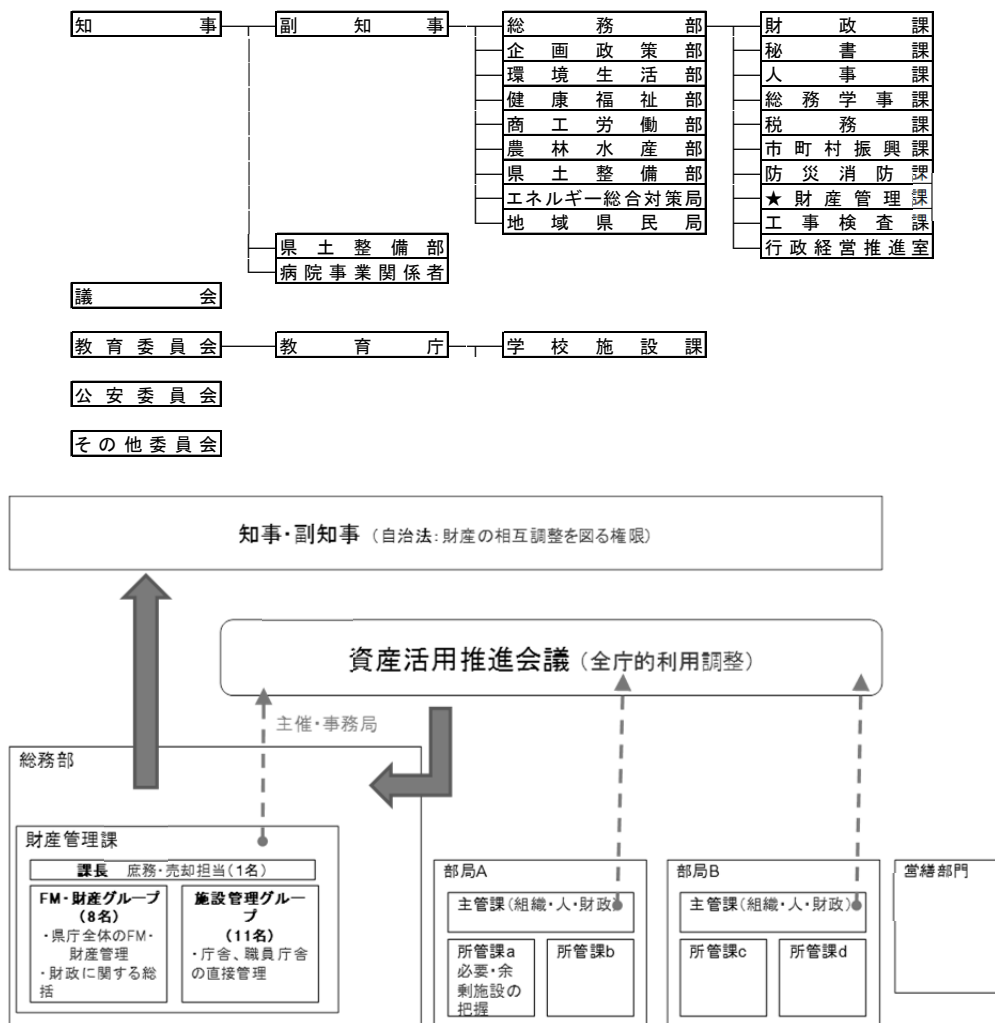
【県有不動産利活用推進会議】(FM 部門)

インフラの施設を除く県有不動産の利活用検討は基本的にこの会議で行われている。
検討を行った庁舎等の利活用及び利用調整(案)は知事が最終決定を行い、所要経費は各
部局のシーリング¹対象外として確保されている。また、職員公舎集約・共同利用、執務
スペースの標準化、施設整備方針などの検討、立案もこの会議で行われる。

【営繕部門】

営繕部門は県土整理部に属しており、施設の新設と補修に関わっている。FM担当部門(財
産管理課)では施設の工事の全体的な調整のみが行われ、営繕部門の業務に関しては、FM
の導入前後で変化はなく従来通りに行われており、業務上、財産管理課と営繕部門の連携
が望まれている。これは、自治体Aの場合は、FMの出発点として「財産の調整」の方から
行われているためであり、自治体によっては営繕の方からFMが必要ということで開始され
た場合も見られる。

1 シーリング: 予算の要求基準のこと。通常シーリングは前年度の予算額を基準に決められ、前年度予算と同額、
マイナス %の額、といった形で決められる。



(青森県公表資料^{1,2}より作成)

図 3-3-4 組織図 (上) と推進体制 (下)

(iii) 推進の流れ

【利活用推進会議】

県財務規則により「総務部長は公有財産に関する事務を統一し、調整する」と定められている。具体的にはその仕事は、総務部下に置かれている財産管理課によって行われ、これに基づき、利活用推進会議で全体調整をする。

利活用推進会議は各部局の主管課長から構成され、FM 担当の財産管理課は事務局を務める。インフラの施設を除く県有不動産の利活用検討を行う。また、職員公舎集約・共同利用、執務スペースの標準化、施設整備方針などの検討、立案もこの会議で行っている。

検討した結果の庁舎等の利活用及び利用調整 (案) は、総務部長が財務規則に基づいて

事後的に良いか悪いかを判断し、最終的に知事が判断を行う。

【予算措置】

会議で検討される案件については、総量縮減や効率的利用が後々不要スペースの売却や貸与などにより財政上のメリットが出ることから、所要経費（維持管理費、光熱水費除く）は各部局のシーリング³ 対象外として確保されている。したがって各部局は各自で予算枠をとらなくて良いため協力的である。

- ・事例に関係なく、推進会議で全庁的に検討して、それを知事・副知事が審査し決定に至る。
- ・部局を超えた検討に関しては必ず推進会議を通して決定する。
- ・推進会議はあくまで不動産的な調整を行い、政策とは連動しない。政策については各部局が決定することであり、それを実現するために、施設で一番有効な方法を検討する。
- ・本会議では、各部局で使用されなくなった物件の利用に関する事柄が議論される。その後、利活用推進会議の場で更に吟味され、全庁的に調整される。「2段階」のプロセスを踏む。
- ・現実に何かを行う際、それらが予算に関係する事は不可避であるため、財政課を所管している総務部の部長として概ね把握はしている。
- ・知事の前にその案を作るのは利活用推進会議、総務部長が財務規則に基づいて可否を判断、最終的に知事が判断を行う。

(iv) 部局、事業内容とFMの関係

FMの調整は政策や事務には立ち入らず、不動産としてどう調整するかであるため、プロセスの違いは基本的になく、どの部局に関しても同様の行程で進められている。

公共施設の機能面を考える際には、庁舎、一般県民の利用に帰する施設、学校施設、でそれぞれ性質が異なっている。事業内容の必要性は各部局の政策判断の話であり、その判断に応じて施設側の調整を行う。事業が廃止された後の利用調整はFM担当部署で行うが、事務事業の必要性の判断を優先している。

【部局横断的運用、統廃合】

各委員会組織は知事部局から独立して政策を進めており、施設に関してもその傾向がみられている。自治体Aでは現在までに学校財産を廃止して知事部局で使用している例はなく、最も多い事例は市町村への譲渡である。これは、市町村立の学校施設よりも県立高校の建物の質の方がよいためと考えられる。学校施設に関してはパターン化してきており、推進会議に掛ける前かかけてすぐに、同時並行で市町村に声掛けを行っており、FM担当は

書類整理のみを行う。学校施設が売却処分となった場合には全面的にバックアップを行っている。

【利用調整の考え方】

県の庁舎を調整する場合、(同じ市内の交通の利便がそれほど変わらない場所であれば、どこにあっても良いため)配置可能な範囲の中 devenir べく質の良い建物を中心として、利活用、利用調整を目指している。

FM側から積極的に手を付けているのは、以下の理由により「庁舎」「職員公舎」だけとなっている。

優先順位の問題よりも、建物の状態に関して「庁舎」が一番悪いためである。対して、県民のサービス施設、学校は比較的金をかけている。従って庁舎は取り組みやすく、かつ今まで手が付けられていなかった。

(東京都など一部を除いて)全国の都道府県では福祉関係の施設(保健所、児童相談所など)は義務的な経費にお金が占められ、施設にかけられるお金は出てこないため後回しになる。こういう部分は、FMが導入できていないし、導入しても状況は改善されない。

4) FM方針

(i) FMの対象

県の公有財産には行政財産と普通財産があり、現時点では全体を対象とする。現時点で重点を置いているのは、庁舎関係と、職員校舎である。自治体 A では建物の総量縮減が FM 導入の目的であるため、施設・建築を対象としている。

(ii) 施設の量について

- ・ 今後は例外を除いて原則的には施設の新設はしない。既にあるストックを利用していくというのが(全国的な)動きとなっている。
- ・ 具体的な縮減目標は現在作成中で 23 年度内に出し、総量の 10 数%となる予定である。
- ・ コストと住民の利便性とのバランス：都道府県の場合は、直接の住民サービスはあまり多くないためバランスの重要度は相対的に低い。LC と政策評価では政策評価、事業の必要性がまず優先で、それに対してかかる施設のコストをまず抑えるという方向性となっている。ただ FM の役割としては、政策の重要度が高い物が既存の施設の転用や有効活用でまかなえる場合には積極的に提案していく。

・ 余剰・余裕施設

余剰施設は、以下の判断基準と課題が見られた。

<判断基準>

【庁舎】：庁舎などに関しては県全体として定められている基準に基づき利用状況調査を行い、利活用推進会議の中で(概ね一人当たり 12 m²の執務室面積の所や、会議室を複数持っていて稼働率が 50%を下回っている場所は)「余裕がある」とする。

「移転、移転機関の受け入れ、廃止など」をどう考えるか、というのを各部局に毎年度提出するよう求めている。その上でそれと耐震上問題がある施設などの集約を考えると、それらを全部並べて考えている。従って、庁舎に関しては「一人当たりの執務室面積」などを一つの判断基準にして、余裕あるものに対しては、集約などを考えている。

【学校施設】：教育関係の問題であるため教育委員会で「県立学校教育改革実施計画」などを作成し、その中で「何年度までにどの施設を募集停止・廃止するか」を策定している。学校単位としては、教育政策の話なので教育庁で調整している。これは県民への説明をして決定されている。従って、学校施設であれば余剰のある施設の整理はここで決定される。

<課題>

【ベンチマーキング】：余裕状況は施設毎に個別的には把握しているが、他の自治体などと

の比較による相対的な立ち位置の把握は困難となる。人口一人当たりの延床面積は全国自治体全て判断可能だが、その先の情報は、用途別、年度別などのように自治体毎に財産台帳の整理方法が統一されておらず、比較による相対的な余裕スペース状況は見えづらい。ただし利用状況調査を行っているため特に庁舎については施設の余裕状況を全て把握している。

【学校施設】

：以下の事情により、学校施設は余裕スペースとして表面化しにくくなっている。

学校施設については生徒数と延床面積などによりスペースの余裕度を推定することは可能だが、教室単位ではなく全体を教育施設として使用しており、授業形態によってさまざまに使用しているという考え方もあるため。

何かの形で使用される可能性が見込まれる場合に、心理的にそれを余裕・余剰とは言いにくい。

庁舎であれば執務室の一人当たり面積や会議室の稼働率でかなり出せる。

学校の統廃合による校舎の廃止など、施設単位であれば簡単に顕在化するが、問題になっているのは施設単位ではなくて「空き教室が出来ている」という場合。その空教室は、“空き教室”として表面に出しづらい状況である。それらをいかにうまく使っていかかがこれから重要であると考えている。

(iii) 施設の質について

【老朽化したストックに対する方針】

：老朽化ストックに関しては、コンクリートの寿命までなるべく使用する方針である。

庁舎などでも本庁舎、合同庁舎などの比較的大規模な施設以外に、農業系の農村整備事務所、児童相談所などの単独の庁舎は、基本的に集約の対象とし、合同庁舎に床の空きができたなら、合同庁舎に入れていくという考え方を持っていた。

また、本庁舎や合同庁舎などのコアの施設は可能な限り使い続けていく。単独の割と小規模の物は、コアへ集約させていき、残った物は市町村が使わなければ基本的に民間に売却を行っている。

5) 取り組み内容

(i) 施設評価

【モデル施設の評価】

評価手法の作成にあたっては図面が揃っている施設で比較的良い施設について行っている。(古い施設だと図面がないのもあるため。) 図面がある場合でも当時の設計書がかなりやりやすいが、それがないのは難しい。(一度手法が出来てしまえば、図面の有無は関係ない。)

【アセスメント】

<実施状況>

アセスメントは、基本的にはほぼ全ての施設について行われていた。今後このアセスメント手法を広めていくことは考えている。(JFMAに委託して作成しているが、著作権は県にある。)他の自治体には積極的な使用と更新を推奨している。

<課題>

アセスメントの簡素化を行っていく必要がある。現在の手法はなるべく簡素化しようとして作ってはいるがまだ手間がかかるところがある。

【施設機能の整理（維持、再生、転用、建替、売却）】

約170施設がすでに評価済みであり、資産戦略での活用が現在進められている。建替や転用など様々あるが、建替の点数が高い施設を維持や転用、特に転用(建物の状態は良いが利用状況が低いというもの)に入れていくという方向。「建替」になっているものは、結果として売却にもっていく、といった整理が行われる。全体の方向性とは別に、地区ごとなどで状況の違いなどが考慮されていく。

【売却】

<民間への売却> 民間への売却は積極的に推進している。建物性能が低い物を売却するが、性能が低い物の売却は容易ではない。原則として耐震が既存不適格の物は、補強してから売却するか、更地にして売却し、そのままでは売却しない。

<民間施設の活用> 公共施設の方が高い耐震性能が要求される場合などがあるため、現在のところ民間の施設を買うことはない。ただしこれからは必要となる可能性がある。

(ii) FMに関する、県内市町村、あるいは他の自治体との連携

県と市町村の事務事業は法律などで規定されており、クロスする部分は少ない。県と市町村の事務はそれぞれの役割分担があるので、機能からすればあまり分担などの議論は多くない。

【市町村等への売却などの実施事例】

<転用> 県が廃止した学校を市町村が統合の中学校や幼稚園で使っている例が多い。学校をまた学校や保育所、要は教育施設にする事例が中心であり、教育施設以外に例えば福祉施設にしたりする例は今のところはない

<売却> 売却は学校施設が多い。職員公舎を定住促進住宅にした事例などもある。

【関連団体との関係】

関係団体に対しては、利活用推進会議で検討する段階で使う希望があるかどうかをきいている。

【国との関係】

国との関係があるのは、補助金関係に関する事項のみである。近年、補助金の返還が規制緩和されたため結びつきが緩くなっている。省庁との相互調整に関しては、補助金返還不要となるのが最善だが、売却しかない場合には残存価値の分の補助金の返還を基本とし、割り切って考えている。

6) その他課題の整理

【財政以外に関する具体的計画】

建物の必要性は施策や事務に基づいているため、具体的な計画は施設を持っている各部署によって作られている。したがって FM 部門の仕事では、県の施設全体を横断的に見ることが求められている。

量を減らすことを最重要事項とするか、お金を効率的に使い施設の状態の向上を図るかにより、具体的計画は大きく異なってくる。(大都市圏の自治体と、地方の自治体の FM を分けて考えると整理が付きやすい。)

【地域性に起因する FM の課題】

施設の長寿命化の話が関連する。(例：積雪寒冷地では外断熱を行った方が、躯体が長持ちする。FM を始める前に営繕部門で「県有施設の環境調和建築設計指針」を作成し、今後新しく作る場合は、長寿命化もにらみながら、光熱費を削減の意味からも外断熱をかけて地球環境に配慮した物を作ろうという整理を行っている。)

【FM の意思決定】

- < FM 導入前 > 各部署ごとでしか施設について考えられておらず、良い建物が未使用、耐震性が不安な建物を使用するというような非効率が見られた。
- < 改善された障害 > 無駄な廃止がなくなり、質の悪い物から処分されるようになった。
- < 導入後も存在する課題 > さらに進んだ FM を行うには、組織作りにおいて営繕部門との協働が求められる。

3-3-2 事例B (大阪市)

1) 自治体の概要

所有施設は約 3150 施設、延床面積で約 1600 万㎡と膨大なストック量を抱え、築後 30 年以上経過した物が 40%近くを占めており、維持管理に関する経費に加え、老朽化による建替え、大規模改修等に係る費用の増大が予想されている。〔表 3-3-3〕

表 3-3-3 基礎データ

人口	267.2 万人	
保有施設	棟数	3,167 棟
	面積	15,891,000 ㎡
	面積 / 人	5.95 ㎡ / 人
	築 30 年経過率	37 %
FM 取組開始年度	2007 年	
FM 担当部署	都市整備局 公共建築部 FM	

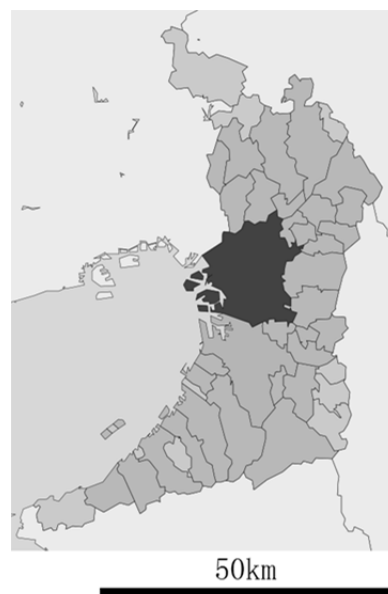
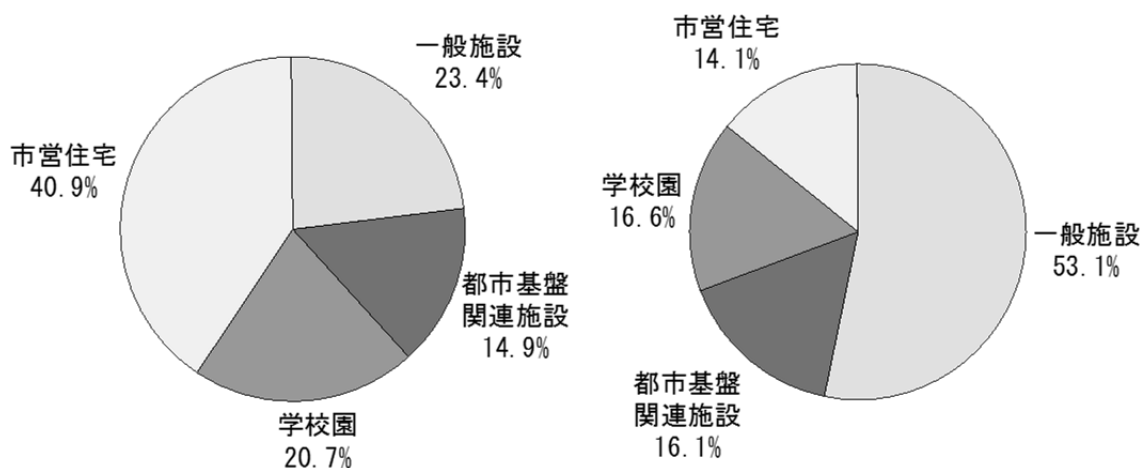


図 3-3-5 自治体の位置



(大阪市公表資料(2007年)⁴より)

図 3-3-6 県有施設の内訳 (平成 19 年度)(左)延床面積(右)棟数

2) FM導入の経緯・背景

【FM導入以前の問題意識】

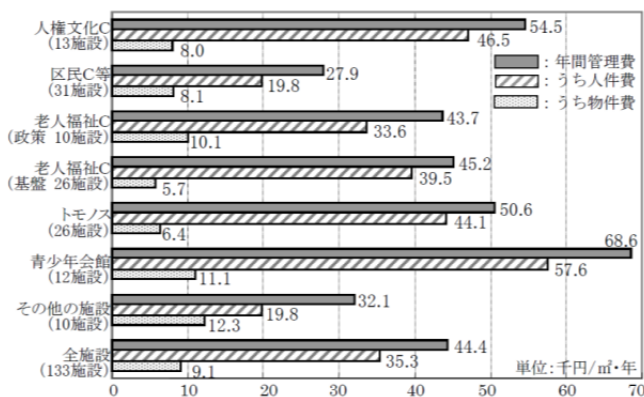
FM導入のきっかけとなった2006年市政改革基本方針より、以下の点が挙げられている。

<実態>

- ・各区ごとに整備された基盤的施設と、政策的に整備された施設が存在し、それぞれ貸し館業務や自主事業が実施されている。
- ・主な133施設の管理に、年間100億円、人員約1000人を要している。
- ・実際の機能が類似していても、施設の種別により単位面積当たりの管理費に大きな差がある。〔図3-3-7〕
- ・築30年前後の施設が多く、近い将来に集中的に更新時期を迎える。

<課題>

- ・大半の施設管理委託に市場原理が生じておらず、非効率的である。
- ・施設の所有と運営が一体的に捉えられ、施設の運営・活用が硬直化している。



(大阪市政改革基本方針(2006)⁵より)

図3-3-7 主な市民利用施設の単位面積あたりの管理費

【FM 導入】

平成 18 年 2 月に作成した市のマニフェスト（市政改革基本方針）の中で資産の有用化が位置付けられたことによる施設改革の動きに伴い、営繕事業を分析して所有している施設建築物の状況や営繕業務の中身などの分析が行われた。その結果様々な問題点が発覚し、まず都市整備局内のプロジェクトチームが立ち上がった。その後、局横断型の現プロジェクトチームが平成 18 年 2 月に設立された。

表 3-3-4 FM 年表（自治体 C）

2005	<ul style="list-style-type: none"> ・「建築物の耐震改修の促進に関する法律(耐震改修促進法)」の改正 地方公共団体においても耐震改修促進計画の策定が必要 ・市政改革マニフェストにおいて、「資産の流動化」が位置付けられる ・資産流動化プロジェクトチーム設立 ・教育長マニフェストにおいて「現在 23 校の高等学校を今後 10 年を目途に 18 校程度に再編成する」とする高等学校の将来構想が公表される
2006	<ul style="list-style-type: none"> ・「市民利用施設の利用状況(平成 17 年度実績)」の公表
2007	<ul style="list-style-type: none"> ・耐震診断の重点的实施 (市設建築物の耐震化を推進するため、災害対策施設等において耐震診断が未実施である施設の耐震診断を平成 19 年度に重点的に実施) ・「施設整備計画書によるチェックシステム」の導入 ・緊急予防保全システムの導入（初年度 151 件の報告書が提出） ・「低利用施設における利用状況と今後の取組計画」の公表 ・「市設建築物のファシリティマネジメントについて 平成 18 年度の取組み概要と今後の方向性」の公表 ・24 区役所の税務事務を新たに設置した市税事務所に統合 各区役所の一部分が空きスペースとなる ・「市民利用施設の利用状況(平成 18 年度実績)」の公表 ・「市設建築物耐震改修計画(案)」 ・「既存市設建築物省エネルギー化基本方針」の策定 ・「市設建築物耐震改修計画」の策定 ・「市設建築物におけるファシリティマネジメントの推進 平成 21 年度における取組みについて」の公表 ・「市設建築物のファシリティマネジメントを推進します 平成 21 年度における再編整備、耐震化、省エネルギー化等の取組みについて」
2009	<ul style="list-style-type: none"> ・「改正省エネルギー法」の施行 ・「市設建築物における再編整備計画 既存ストックの戦略的・効率的な活用に向けて」の公表
2010	<ul style="list-style-type: none"> ・「公有財産一覧表」の公表

（大阪市公表資料⁷より作成）

3) 組織作り、意思決定

(i) 組織変遷

平成18年2月のマニフェストにおいて資産流動化が位置付けられたことを受け、もともと営繕を行っていた部署（都市整備局）により局内のプロジェクトチームが立ち上げられた。その後、都市整備局主導により局横断型の資産流動化プロジェクトチーム、施設チーム、および用地チームが立ち上げられた

(ii) 推進体制

①【資産流動化プロジェクトチーム（PT）】（調整会議兼FM推進部門）

- ・都市整備局をリーダーとし、政策企画室、市政改革室、財政局、契約管財局、計画調整局の6局から構成される。施設の在り方について統廃合・転用・複合化などの方向性を示す役割を果たしている。
- ・チーム内では各局が以下の役割分担で、横断的に、それぞれの役割から本当にこの再編整備で良いか検討が行われる。

- ・政策企画室：チーム全体での事務局、取りまとめ、市長とつなげる役割
- ・財政局：予算に関すること
- ・契約管財局：土地用地の売却など。貸付に関しては所管局が担当だが、情報収集、進捗管理を行っている。（契約行為や募集行為自体は所管局）建物自体は各局で管理するが、普通財産の情報管理を行っている。
- ・計画調整局：まちづくりに関すること
- ・公共建築部：技術的な部門（建築職、機会食、電気食）を担っており、技術部門での検討を行う。

②【公共建築部】（FM部門）

- ・建物や建築設備（＝ファシリティ）などの建て替えや保守管理を担っており、技術部門での検討を行う。
- ・「企画設計部」と「ファシリティマネジメント課」の二つに大きく分かれる。営繕部門に相当する企画設計課がデータ・図面関係を管理しているため、用途変更に伴う工事の概略や規模、法規上の検討など、施設を所管して建築専門の職員を持っていない部署に対して、技術的なアドバイスを行っている。（対案を出す場合もある。）

(iii) 推進の流れ

自治体 A における FM の基本的な流れとなる、施設整備計画書によるチェックシステムの流れを〔図 3-3-8〕に整理する。

【全体の方向性】

- ・平成 22 年 10 月に施設 PT (= プロジェクトチーム) によって再編整備の大きな方向性が策定された。
- ・事業の企画立案は所管局が担当し、施設の必要性や廃止すべきという判断は行わない。
- ・政策会議 (市長・副市長・関係局長など) の場で意思決定した上で、個々の整備内容の技術的な点や金額の妥当性について施設 PT で議論される
- ・年に 2 回、FM が主になって所有する施設の空きスペース情報を紹介しており、当面これが活用されていく予定である。基本は廃止した施設は売却する方向となっている。基本的には複合施設の中の空いている部分だけを用途変更するか、あるいは貸付を行う。

【財産運用委員会 高度利用検討部会】

自治体 B では、施設 PT が設置される以前から、容積率を十分に使っているかのチェックを目的として当部会がもともと存在していた。施設チーム設置後は施設チームで容積率も議論しているため、包含関係にある (省略されている)。基本的に大型物件が対象だが小規模物件についても検討を行う。

【空きスペースの活用方針】〔図 3-3-9〕

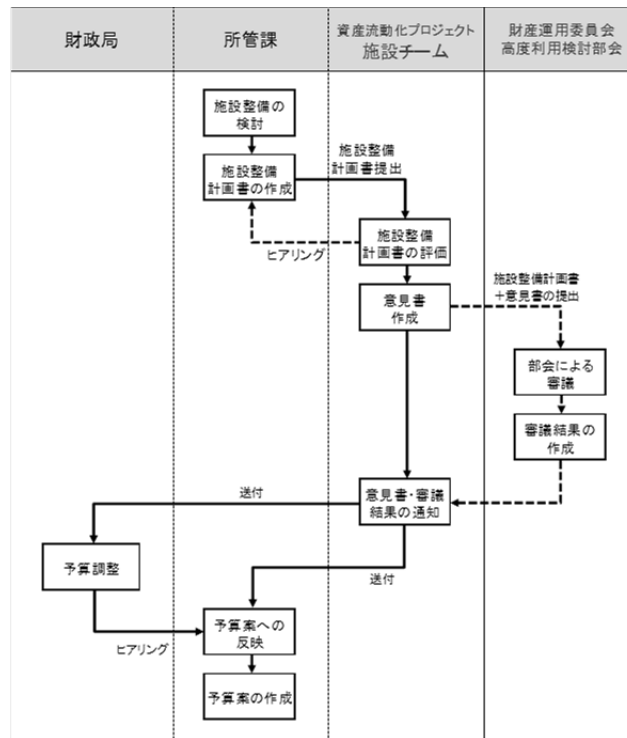
- ・年に 2 回、プロジェクトチームが、各所管局に対し空きスペース情報の照会を行う。新築に対して空きスペース活用の代替案の提案などを、空きスペースのリストを提示して選択させるなど。当面このシステムが活用されていく予定である。
- ・ただし施設チームと別チームの用地チームは、未利用の土地処分を進めており、基本的に廃止した施設は売却する方向となっている。
- ・複合施設の場合、一部が使用されているため売却しにくい。このため、基本的に複合施設の中で空いている部分だけについて用途変更、共同利用などを行う。

【FM 導入による変化】

- ・局横断のプロジェクトチームの設置前は、各部局内での用途転用のみで他の局の施設を活用することは難しかった。PT が情報を集約することで局間の利活用を、公共建築部が情報を集約しているので、一体での建替えの提案などが可能となっている。
- ・基本的に会議での場で決定するというプロセスは導入前後で変化していない。ただし、複合化の建替え案などによって、仮設物が最小限で済むようになっている。

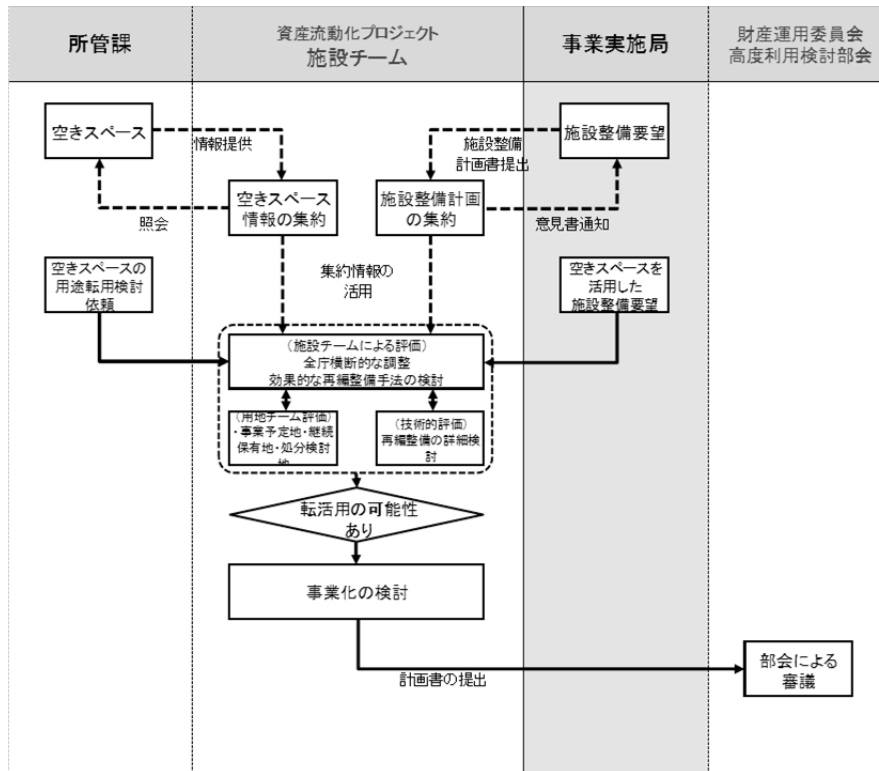
【意思決定に関する諸課題 (FM 導入前後)】

- ・当初は空き施設の情報提供に各局が消極的であり (各部局内で使用したい) その内容を知ることが出来なかった (横断型チームがなく、情報を集める部署がなかったため)。あく



(平成22年度大阪市公表資料⁷を基に作成)

図3-3-8 施設整備計画書によるチェックシステムの流れ



(平成22年度大阪市公表資料⁷を基に作成)

図3-3-9 空きスペースマッチングの流れ

まで各局が持っている情報は各局所有の施設の情報でしかなく相互利用が出来なかった。

- ・従来は局単独で検討していたが、現在は局間で建物の相互利用が出来ることがメリットとなっている。
- ・従来は直接各局で独自に組んでいた予算が、FM 導入後の現在は一部の小規模工事を除いたほとんどの工事において意見書を提出しなければ正規な予算を出せなくなっている。予算と関係するので意見書の提出は義務づけられている。
- ・FM 導入後の大きな障害は感じない。一方で、各局に経営的な意識を持ってFMに取り組みってもらうことが課題となり、この体制では従来に比べて手続きが手間増えるため、FM 導入後慣れるまでは手間を惜しむ、わずらわしく感じる場合が見られた。

【その他（更なる資産活用に向けた課題）】

- ・自治体 B では保有施設の数・面積が多いため、今後更新費用がさらに必要になると考えられる。財政状況が厳しい中で、いかに費用を抑えていくかが重要であり、施設の廃止も今後は考えられる。
- ・市民サービスに直結してくるような施設はニーズがあるため、ただ単純に減らすことは困難である。
- ・事業所などのいわゆる庁舎関係については積極的に統廃合を進めていき、数を減らしている。市民のニーズがある施設は簡単には統廃合出来ないため、地域のニーズを踏まえて判断することになる。
- ・FMの一つの大命題である全体的な新規整備の抑制などには一定のハードルがある。

(iv) 部局、事業内容とFMの関係

【事例タイプ毎の意思決定プロセス】

- ・事業所の再編整備は各局が主体で行うのが基本となっている。
- ・空きスペースの活用や複合化は施設チームによって情報提供をして提案などが行われている。“何カ所を何カ所に集約する”という大きな方向性は各部局が決め、効率的な売却・改修など詳細の検討がPTメンバーの仕事になっている。複数の局にまたがらない単独の局の事例でも詳細の検討はPTで行われる。

【部局ごとのFMの実効性、実行プロセスの違い】

- ・部局毎の違いは特にない。(水道局は企業的な会計なので、施設を借りる際は特殊である)
- ・高齢者施設(特養など)はほとんど民間で運営している。市が土地を貸しているものの中でも特に状態のひどい施設は行政がFMを担うこともある。
- ・事務関係の庁舎は統廃合を行いやすい。市民のニーズが高い施設(数が減る事によって利用者にとって支障をきたす事がある)とは異なり、庁舎は利用者が職員と業者であるために比較的数の集約を行いやすくなっている。

4) FM方針

(i) FMの対象

- ・政策会議で決定をしどの施設が一番良いかなどは検討されるが、特に施設ごとの区別はなく、優先順位は決められてはいない。

(ii) 施設の量について

【統廃合・総量縮減】

- ・空き施設がある状態で新規施設をつくる事はないので、再活用・再利用・コンバージョンが行われている。
- ・明確な減らす量は決めているわけではなく、業務・政策次第でむしろ新規建設が増える事もありうる。よって減らすことを目標とはしているが、具体的な数値は出せないのが現状となっている。重複するような施設は自治体Bではあまりない。

【施設の余剰・余裕に関する判断基準、視点】

- ・利用率の低い所は施設の必要性や管理を検討する。

【施設利用者、使用者との情報の交換とFMとの関係】

- ・各所属の施設管理者と密に情報交換をしているので、(間接的ではあるが)利用者の要望を聞いて妥当性の判断が行われている。ただし具体的にアンケートなどを市が行うことはない。各施設管理者が施設に設置したアンケートボックスやHPに設けた意見箱に住民の声は届いており、それが施設管理者の整備計画に反映される可能性はある。

(iii) 施設の質について

【計画保全】

短期・中期・長期(5, 10, 20年など)の計画を立て、その計画で寿命が来るであろう建物の予算を平常時からなるべく推察して計画的に保全を行う

5) 取り組み内容

【保全整備】

- ・施設は全部で 3600 程度あり一元して管理は出来ないため基本的には一括して管理する部門はない。市営住宅は市政局、学校は教育委員会でもとめてあるが、その他の施設はそれぞれの所管局が管理を自身で行う。各所管局の施設管理者が通常の補修・保全を行っている。
- ・短期・中期・長期(5, 10, 20 年など)の計画を立て、その計画で寿命が来るであろう建物の予算を平常時からなるべく推察して計画的に保全を行う「計画保全」実施している。
- ・保全は所管局で計画して営繕に依頼する(補修の予算は各局が持っている。)が、自治体 B の施設は数多く予算も膨大であるため、緊急の工事予算が優先され、計画保全が後回しになる現状がある。
- ・自治体 B で実施している“緊急予防保全”とは、“緊急”と“計画保全”の間であり、放置すると一大事となる可能性があるものに対する保全を指している。今すぐに工事が必要なわけではないため、来年度の予算に組み込んで来年度に工事が行われる。
- ・各施設所管局は建築職など技術者がいないため、実際にどの頻度で改修を行うべきかわからない。これに対応して実際に F M の技術部局が局からの依頼に基づいて現場を視察し、緊急的に安全性の観点から必要だと思われる工事などに対して緊急予防保全や緊急保全のお墨付きを与える。これによって、施設を持っている部署が保全の際に予算を組みやすくなる仕組みが作られている。
- ・一度補修履歴をつくるためにデータベース作成を試みられたが、建て替えなどについては履歴を追えるが細かい補修工事などは各施設でその履歴を追うことができない。

【売却】

- ・契約管財局が事務手続きとして担っている。財産運用委員会が売却の中身を審議し、承認した上で売却手続きにうつる。

【貸付】

- ・貸付は所管局で行う。土地の売却などは契約管財局が一括して行う。

【再編事例】

- ・公表資料に載せられている事例は全て実施されてはならず計画段階の事例も掲載されている。計画段階のものはいまのところ順調に進んでいる。

(ii) F M に関する、県内市町村、あるいは他の自治体との連携

- ・大阪府とは情報の交換が行われている。また、他都市・政令都市・都道府県の状況(浜松市など)は大都市会議にて連絡調整や情報交換を行っている。
- ・近隣の京都市、神戸市、堺市など共通の悩みはあるので、情報交換はするが、施設の管理で他都市と直接連携することや施設の共同利用はない。
- ・市の施設でも市外にあるものもある。
- ・市所有の施設への市外の人への受け入れは行うが、一元的に把握しているところはなく、政策毎に判断されている。

3-3-3 自治体C (浜松市)

1) 自治体の概要

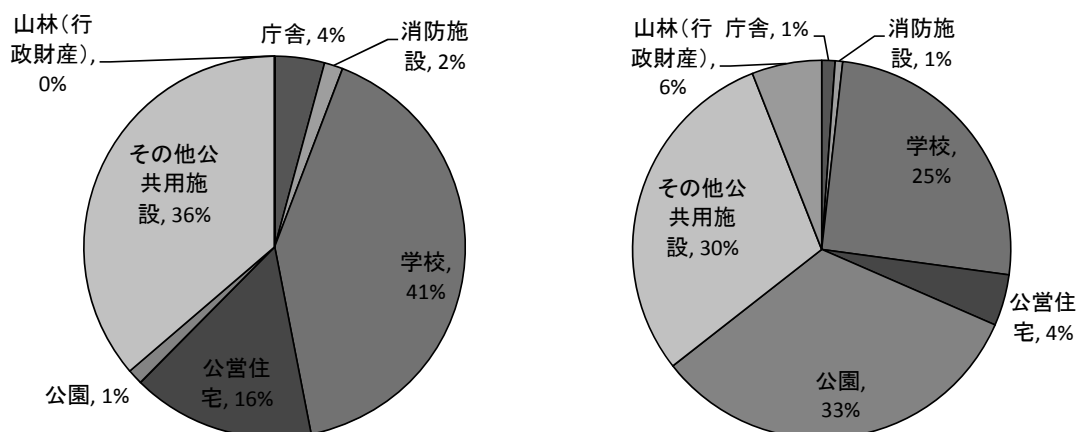
政令指定都市である自治体Cは、保有する施設の棟数が2136棟、延床面積で約213万に及び、膨大な量に昇る。2005年の3市・8町・1村による合併による政令指定都市への移行に伴い、利用用途が類似している施設や低利用化している施設が存在している。また旧市町村単位でシンボリックな施設や設置目的から規模、昨日共に多種多様な施設が点在している。これら膨大な施設の耐震性能の確保、集中する更新時期への対応が課題となり、「全ての施設を改修・建替えすることが事実上困難」と公表し、具体的に平成26年までに20%削減という、具体的な総量縮減目標を掲げている。

表3-3-5 基礎データ

人口	79.9万人	
保有施設	棟数	2,136棟
	面積	2,136,000 m ²
	面積/人	3.30 m ² /人
	築30年経過率	30%
FM取組開始年度	2008年	
FM担当部署	財務部 資産経営課	



図3-3-10 自治体の位置



(浜松市公表資料⁸より)

図3-3-11 保有施設の内訳(平成21年度)(左)棟数(右)土地面積

2) FM 導入の経緯・背景

FM 導入から現在までの経緯を〔表 3-3-6〕に示す。

【FM 導入以前の問題意識】

自治体 C では、以下のような課題を認識していた。

- ・ 合併による政令市以降により膨大な施設を保有
- ・ 旧市町村単位でシンボリックな施設や設置目的から規模、機能共に多種多様な施設が点在
- ・ 用途が類似している施設や当初の設置意義が薄れ低利用化している施設の存在
- ・ 中山間地域では様々な補助金施設が多数
- ・ ほとんどが同時期（昭和 50 年代）に整備され、集中する更新への対応、耐震化、コストの縮減が課題
- ・ 合併時、保有財産についての意識が低く、台帳の一元化も管理を中心としたデータのみ
- ・ 合併による区役所などの新設、旧庁舎の空きスペース問題
- ・ 本庁、区役所、地域自治センターによる 3 層構造による縦割り管理。非効率な人員配置、施設管理責任の不明確化
- ・ 合併時の紳士建設計画、人・カネ・モノに関する地域との約束事

【FM 導入】

営繕担当の部署では合併以後の施設の改修が追いつかないなど問題意識があったが全庁的に政策として動かすことが困難な状況だった。後に企画課で合併した施設の再配置を考えることとなり、都道府県、名古屋市などでの FM の先行例などを参考にしながら、PRE、資産活用というスタンスで、市の実情に合わせた形で FM が行われた。

平成 19 年度には、再配置の必要性、財産処分、老朽化対応という共通の課題を持った企画課、管財課、公共建築課の担当者による FM プロジェクトチームを結成され、廃校を対象に試験的に施設カルテの作成と分析が行われた。

また、同時期に行財政改革推進審議会が行われ、保有財産の抜本的な見直しの方向が示されたことで、結果的にタイミングが一致し、トップ判断による組織化への流れに繋がり、平成 20 年度に企画部内に庁内横断的な組織として FM 担当部署（資産経営課）が設置された。

- ・ 自治体 C が導入した当時は市町村レベルでの FM の導入はなかったが、自治体レベルで導入していた青森県庁、北海道庁のやり方を参考にしている。
- ・ 基本的には、一般的な建築の部分だけではなく、PRE（Public Real Estate）と呼ばれる公的不動産のすべてに関するマネジメントを行うこととしている。そのためアセットマネジメントに取り組んでいる名古屋市の指針の FM に関連しそうな部分も参考にしながら、合併など自治体 C が抱える様々な実情に合わせた形で基本方針を作成した。

表 3-3-6 FM年表（自治体C）

2000年	・11年度決算による普通会計バランスシート公表
2001年	・「財政のすがた（平成12年度決算）」公表 ・普通会計バランスシート、行政コスト計算書
2002年	・「浜松市PFI導入基本指針」を公表
2003年	・合併協議会設置
2004年	・連結バランスシート（普通会計、特別会計、公営企業会計、外郭団体（5公社1財団））を追加
2005年	・新浜松市誕生（3市・8町・1村による合併）
2006年	・浜松市新公会計制度研究会設置 ・浜松市公会計改革アクション・プラン公表 ・「財政のすがた（平成17年度決算）」公表 ・総務省方式改定モデル普通会計財務諸表4表 ・連結バランスシート（普通会計、特別会計、公営企業会計、外郭団体（11法人））
2007年	・政令指定都市へ移行 7つの区を設置、地域協議会・区協議会を設置 ・企画課・管財課・公共建築課の担当者による「FMプロジェクトチーム」を結成 各所管課の共通の課題（再配置の必要性・財産処分・老朽化対応） 廃校を対象に試験的に施設カルテの作成と分析（基本情報+品質情報を中心）
2008年	・企画部内に資産経営課を設置 庁内横断的な組織として設置、本格的な財務改革を始動 ・資産経営推進会議の設置 方針の作成、個別案件、資産経営に関する進捗管理、協議決定組織 ・「資産経営推進方針」の作成 ・データの一元化実施 ・職員研修の実施（平成20年度は4回実施、毎年1から2回開催）
2009年	・「資産経営推進方針」の公表 ・新財務会計システムの導入 発生主義・複式簿記と現金主義・単式簿記を並列的に処理 ・全体施設の約2,000施設のうち消防・学校・公営住宅・上下水道・排水機場等を除く736施設を第1期施設評価対象施設として施設評価を実施 ・「浜松市都市計画マスタープラン」を策定
2010年	・「浜松市公共施設再配置計画基本方針」の公表 ・財務部管財課と企画部資産経営課を統合し、財務部資産経営課へ ・資産経営推進会議の委員長が財務部長へ ・残る約1,300施設の施設評価を実施、公表は平成23年度予定

（浜松市公表資料⁸より作成）

3) 組織作り、意思決定

(i) 組織変遷

企画課、管財課、公共建築課担当者による FM プロジェクトチーム結成の後、企画部内に資産経営課が新設される。

また、企画政策、建築・都市などに関わる各部の部長によって、方針の作成、個別案件、資産経営に関する進捗管理、協議決定組織として「資産経営推進会議」が設置され、併せてそれぞれの部の課長級 10 名で事前部会が組織される。

後に平成 22 年度では、財産管理と資産経営の一体化を目的とし、財務部管財課と企画部資産経営課を統合し、財務部資産経営課に移行し、資産経営推進会議の委員長が財務部長へ就任している。〔図 3-3-11〕

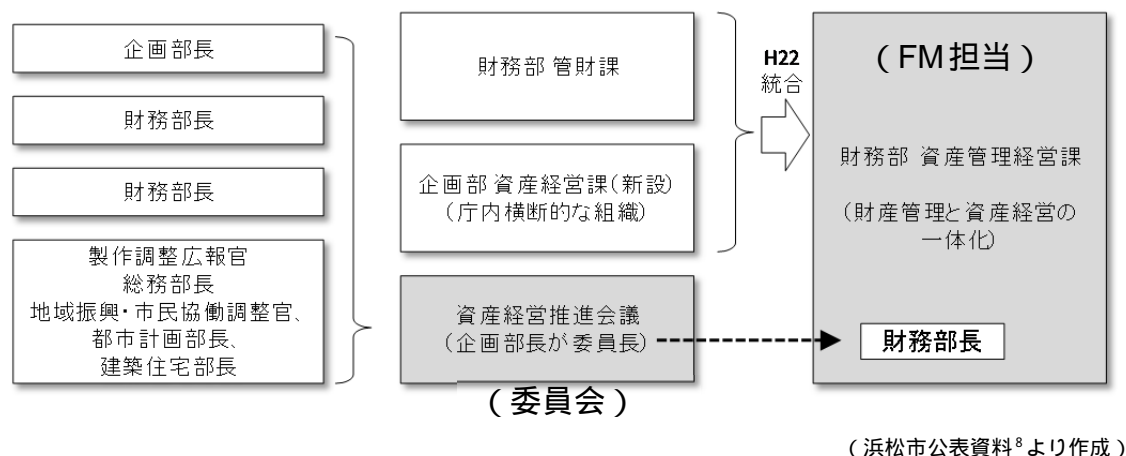
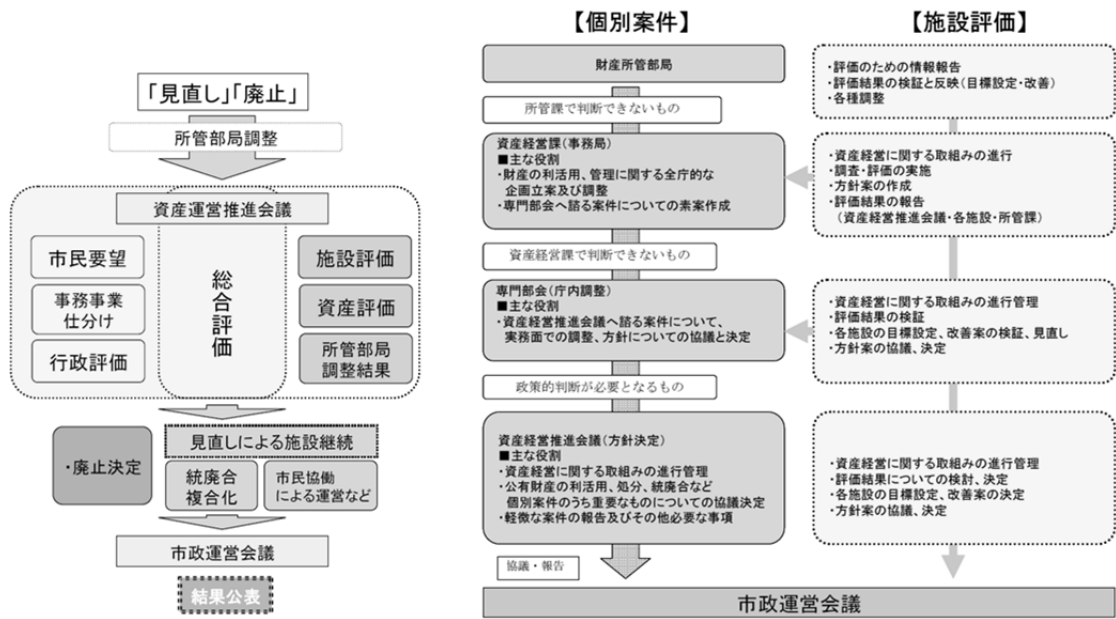
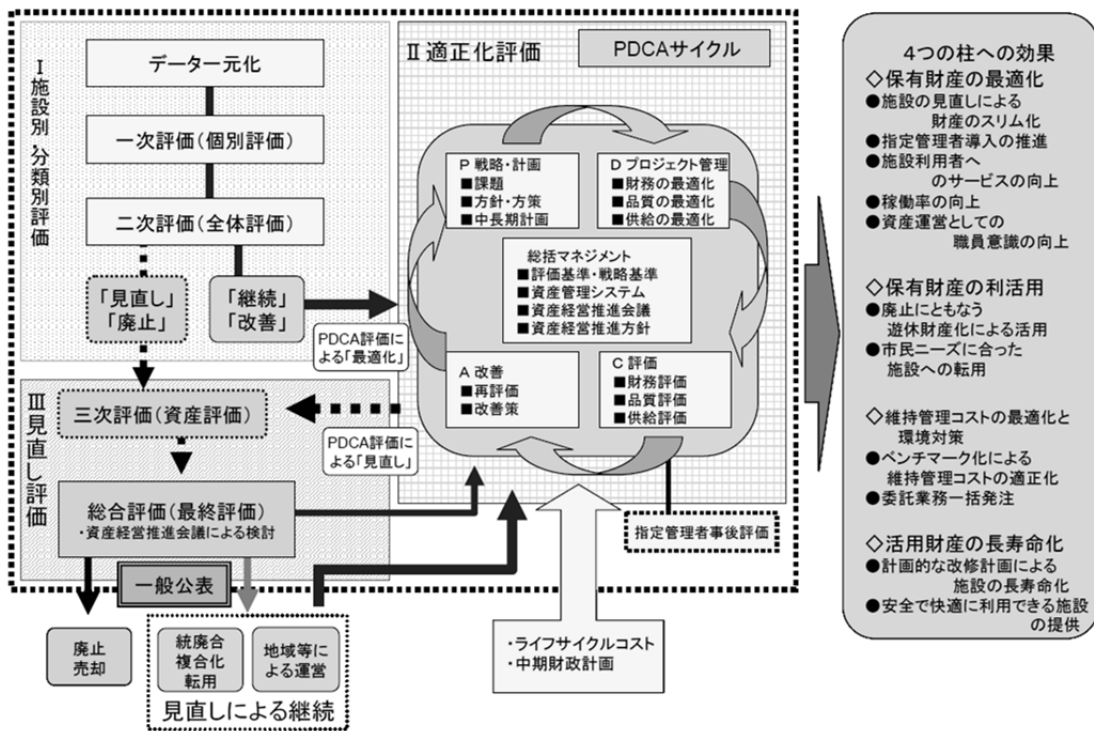


図 3-3-11 組織変遷 (自治体 C)

(ii) 推進体制

自治体 C における、行政財産における FM 全体推進イメージ、見直し評価の検討イメージ、および個別案件・施設評価フローを〔図 3-3-12〕に示す。



(浜松市資産経営推進方針(2009)⁹より引用)

図3-3-12 (上) 行政財産におけるFM全体推進イメージ

(下左) 見直し評価の検討イメージ、(下右) 個別案件・施設評価フロー

【施設の種類とFM】

- ・庁内でしか使っていないもの（事務関係、倉庫）等は容易であり、倉庫は再配置に関する不満はほとんどなくコスト的な成果が現れやすい。
- ・FMの適応が困難な物：福祉関係施設、教育施設
- ・教育施設には教育委員会が絡み、FMは難しいとされている。行政としては、将来の出生率等を「見える化」をして、数値を明確にすべきという認識がされている。その分析を元に統廃合等の判断がなされるが、行政の基準、地域に説明を行う基準等の設置が急がれる。基準に関しては方向性が変わる、担当者が変わる等の不測の事態に対しても有効であると考えられる。
- ・学校に関して、空き教室があるという事実が把握されている場合、これまでは空き教室を「コミュニティ教室」などとし室の機能が位置づけられて来たが、「生徒一人当たり床面積」等の基準を設けることが有効な切り口の一つとして考えられる。

【施設利用者、使用者の声、及び情報の交換について】

- ・施設評価と同時に意見など集めるケースがほとんどである。
- ・行政が頻繁に使用する手法であるパブリックコメントや第三者委員会の設置等を行われていない。そのため、施設評価によって廃止とされた施設を中心にアンケートという形で、施設利用者と市政モニターと呼ばれる市全体の行政のご意見番のような存在の市民から募集したものが参考にされている。
- ・地域協議会（合併により失われた旧市町村自治区を補う仕組み）の委員の意見も参考にされている。アンケートの内容としては、「市全体の財産の見直しについてどう考えているか」、「当該施設をどのように利用しているか」、「公共施設にどういったものを求めているか」、「実際に廃止することに対してどう思うか」などが項目としてあり、多様な意見を吸い上げる仕組みが見られる。
- ・これらの意見は、施設評価の結果には反映されておらず、廃止と決定されたものは廃止される。再配置をするにあたって市民が求める施設の形に近づけるという意見の受け入れ方をしている。
- ・FMに関しては、数字で見える化したものを行政で多方面から検討し（その結果を市民に何うような余裕はなく）実質これまでの財産を同じような形で維持することは不可能となっている。

4) FM方針

・全ての施設を改修・建替えることが事実上困難であることを公表している。このことから、最優先事項として既存施設の総量縮減が位置付けられている。売却等を行い、既存施設を減らす中で、使用するものについては改修していく体制、改修・建て替えを行う施設に関しては計画的に維持する体制が整えられている。

【財政削減・総量縮小の方針】

・基本的に、施設を複合化するしかないという方針で進められている。一つにすることによって、建物だけを見た場合に様々な機能が配置できるという考えも持っており、ヒトとお金が限られている場合でも、ハード単体に対して、今まで以上のサービスが可能となっている。

【ニーズとコストのバランス】

・基本として、元々の事業の見直しが最初に行われる。(例えば博物館に関しては、市域全体に14施設あったものを8施設まで減らしている。この際、市民サービスの低下が考えられるが、自治体Cはこれまでのハードに頼るサービスからソフトの充実に力を入れた。)

・アンケートなどから行政から考える市民サービスと市民が求める市民サービスの隔たりが行政側の立場で感じ取られる。

・スポーツ施設を用意するのは行政の役割という認識であるが、新しいスポーツの普及や紹介はNPO等の役割という認識をしている。市民協働への期待と棲み分けが進行し、そのソフト面の整理の過程でバランスを模索していると推察される。

・やむを得ず利便性が犠牲になってしまっている例もある。ただし、多少不便にはなるがより新しい施設に移動する、などの形で統廃合を進めたりというケースが多い。(例：山の上にある老人福祉施設を廃止するが、より利便性の良い庁舎の中に廃止施設をいれる。)大きな反対があるという例は少なく、施設を減らすかわりに色々な工夫が行われている。

【施設の新設とストック活用のバランスについて】

・基本的には「既存施設を活用する」のが原則であるが、ほとんどが昭和50年代に建てられたもので、それらの3つないし4つの施設を統合して新しくそれなりの規模のものを建設するという考えも持っており、現在計画中・着工している施設もある。ここでも原則として、総量を増やさないという方針が守られている。

【施設配置のバランス】

- ・ 広域は、基本的に用途で1つという数が決められている。
- ・ 市域はそれぞれの用途ごとに2つとされているが、広いので2つという考え方の中で整理される。
- ・ 区域を設けた場合、その区に一つは必要という事になるため、それを避けるために区域は設けられていない。つまり区域ではなくて市域全体でのバランスや生活への密着が考慮され、旧市町村の配置というのが一番の理想型とされた。
- ・ 基本として旧市町村の配置があり、用途の類似した施設が配置され、その上で違う用途で統合できるもの探すという順序で施設バランスがとられている。
- ・ コミュニティ圏域施設に分類されるものは、基本的に管理主体の変更で地域に投げてしまう施設とされている。生活圏域の施設が、地域の施設に入ってくる可能性があるが、一概に規模だけではなく古いものを取り入れる等、柔軟な対応が行われており、一律の基準は設けられていない。特に自治体Cは旧自治体それぞれの文化や地域性があるため、用途別・利用権別に分割はされているが、具体的な作業では地域固有のケースの発生がしばしば見られる。

5) 取り組み内容

【統廃合などの施設再編】

- ・現在は施設評価の段階にある。自治体 C には全体で約 2000 施設あり、そのうち平成 23 年度は 1300 施設の評価が行われた。
- ・策定された再配置の基本方針である「用途・利用圏域別」と「利用目的の複合化と市民協働」に即して統廃合が行われている。
- ・自治体 C の特徴としては、広い市域で旧 12 市町村あって中山間地域の方は山地で土地がないため、基本的にはコンパクトに旧市町村の庁舎の周辺を軸として集中させている。平野部では、土地の余りが生じており、整理すると場合、統一性は見られないが、利用状況や地域の特徴を考慮しつつ統廃合され、現在進められている。615 施設が順次行われており、100 施設までは到達していないが、50 施設は確実に統廃合で減らされた。

【老朽化施設への対応】

- ・財政状況や合併による問題が重要視されている中、並行して長寿命化対策も注目されている。本年度から初年度 3 億円の予算がつけられている。加えて設備を一括集中管理から分散型にする試みもあり、長寿命化の中で改修と併せて行われている。
- ・宿舎に関しては、大きな改修は行われていない。公営住宅に関しては見直され 2 3 年度中に建物毎の方向性が示される。長寿命化計画に関しては本年度中に開始される。現在、計画に基づいた予算を算定することを目的に様々な施設の評価が並行して行われている。これまでは軽視され予算が付かなかった施設の評価は現在では単年度の優先順位を付ける尺度となっている。これに基づいて予算が付けられ改修が行われている。
- ・消防、防災に関する項目が優先されている。自治体 C では施設を維持するかどうかを焦点であり、庁舎、教育施設のように必要性の高いものに加え、博物館のような文化施設も評価する過程で優先順位が高くなるようなシステムを採用している。公営住宅に関しては、減らすことが基本とされ、この先使用すると決定された建物に関しては前述の過程を経て改修される。教育施設に関しては、統廃合と同時に定期的に改修されている。
- ・上記のように必要な施設がある一方、必要のないもしくは無くてもよい施設に関しても優先順位が付けられる。特に市町村では後者のような施設が散見される。都道府県レベルで言えば、地域と接する施設には図書館、スポーツセンター、体育センターなどの市単位で一つ程度の規模のものがあるが、市町村では、地域の問題となり、字単位などでの違いを考慮して優先順位を付けなければならないという実態がある。

6) その他諸課題

【新・旧施設の管理での課題】

- ・古い施設に図面が揃っていないというケースは多々みられる。
- ・行政が自ら建てた建物は公共建築課で管理されるが、譲渡された建物は、資料が一切残らないという状況が見られた。行政は 200 棟ほどの民間から購入した物件に対し、建築年、設計詳細についての一切の情報を持っていない。加えて耐震や修繕経緯などを調べず購入される物件もある。それらに対しては、当然今後の改修費用等の見通しもないという実態が見られた。

3-3-4 自治体D（佐倉市）

1) 自治体の概要

所有施設は約 545 施設、延床面積で約 36 万㎡であり、都心近郊型の中規模の自治体である。

築後 30 年以上経過した物が約 34%を占めており、維持管理に関する経費に加え、老朽化による建替え、大規模改修等に係る費用の増大が予想されている。

表 3-3-7 基礎データ

人口	17.61 万人	
保有施設	棟数	545 棟
	面積	357,000 ㎡
	面積 / 人	2.03 ㎡ / 人
	築 30 年経過率	34 %
FM 取組開始年度	2008 年	
FM 担当部署	資産管理経営室	

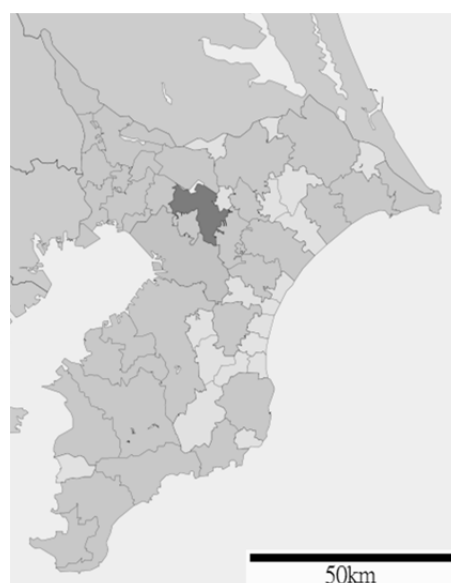
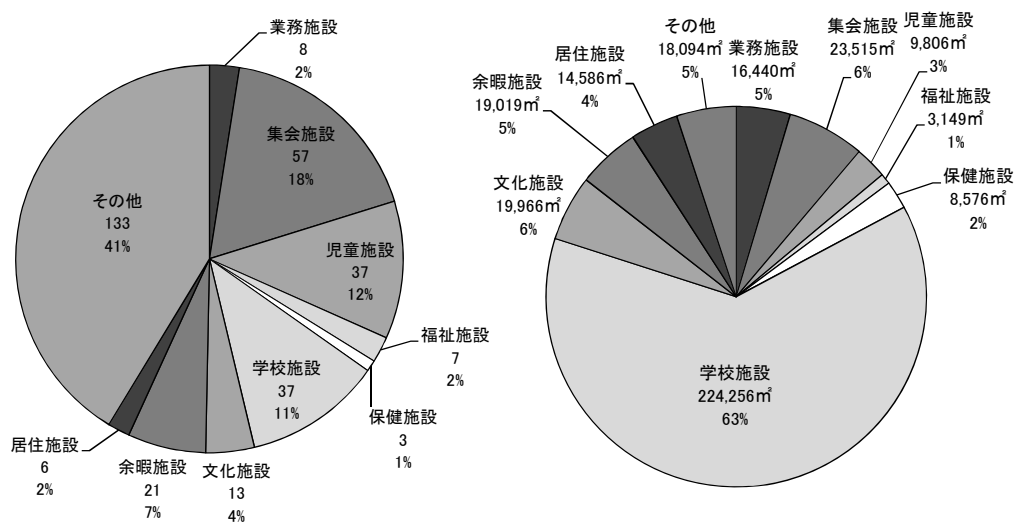


図 3-3-13 自治体の位置



(平成 21 年度版佐倉市施設白書¹⁰より)

図 3-3-14 県有施設の内訳 (平成 19 年度)(左)棟数(右)延床面積

2) FM 導入の経緯・背景

自治体 D における FM の導入から現在までの経緯を〔表 3-3-8〕にまとめる。

【FM 導入以前の問題意識】

自治体 D では、以下の問題意識の下で、FM の導入が行われた。

- ・施設に関する投資額の施設間格差。(必要なサービスに適切な投資をしたい)
- ・営繕が財務、供給について認識はあるが見て見ぬふりとなっていた。また、FM 的発想で体系的に論じられる人材が不足していた。施設の設計者は依頼を受けて設計するだけであり、最初からマネジメントする人が、適切な優先順位を付けてあげないと、リスクを回避することが出来ない。
- ・施設管理者の老朽化や安全性に対する責任意識の欠如

表 3-3-8 FM年表

年度	年月	経緯	主要な事業
2007	H19.4	FM担当を設置（庁内公募による専任1名） 現市長就任（トップマネジメントの実行）	
	H19.6		・保全情報システムの暫定導入
	H19.11	庁内FM研修の実施 『佐倉市FM導入検討委員会』（関係課長10名）の設置	
	H20.1	『佐倉市FM導入基本方針』の策定（上記委員会による）	
	H20.3	『佐倉市耐震改修促進計画』の策定（FMを位置づけ）	
2008	H20.4	『FM部門』の創設（管財、営繕、FM担当を総務部管財課へ統合）	・保全情報システム（BIMMSの導入） ・インハウスESCO実施（水道料金削減）
	H20.9	『佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針』策定	
	H20.10	『佐倉市耐震改修計画検討委員会（関係課長8名）』設置	・保育園改築事業 ・学校体育館改築事業
	H20.7		・インターネットを活用した公有財産売却システムを導入
	H20.9		・中央公民館設備改修工事にESCO事業導入
2009	H22.1	『自治体等FM連絡会議』発足（青森県、神奈川県、島根県、武蔵野市、佐倉市幹事）	・掘り起こし遊休財産（行政財産 普通財産）の売却
2010	H22.6	『資産管理経営室』発足	
	H22.7		・防組合出張所耐震改修の減築設計
	H22.8	庁内FM研修の実施	
	H22.9		・保育園改築事業仮説園舎削減 ・保育園改築事業に賃貸借契約手法を導入
			・行政財産の一時貸付事業（自動販売機設置事業）の実施
	H22.12	『佐倉市施設管理者点検マニュアル（基本編）』策定	
	H23.1	『FM110番』の運用開始	
	H23.2	JFMA優秀FM賞受賞	

（佐倉市公表資料¹¹より作成）

3) 組織作り、意思決定

(i) 推進体制

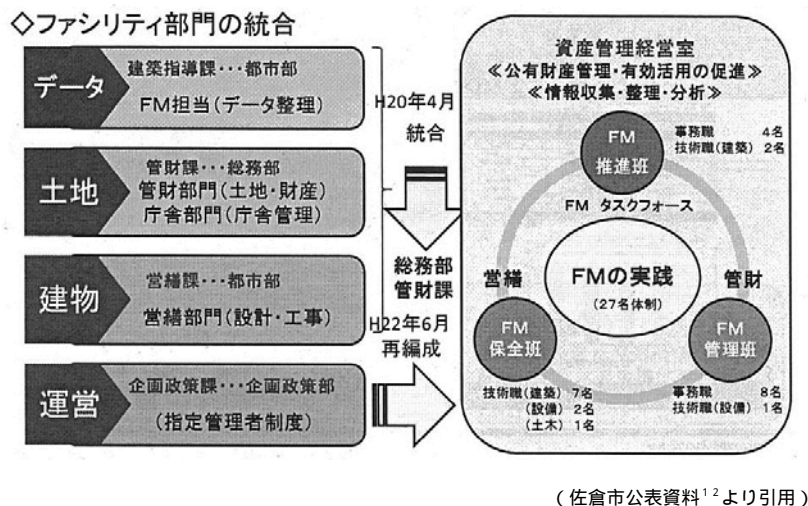


図 3-3-15 推進体制 (自治体 D)

【資産管理経営室 (FM 担当)】:

- ・ 公有財産管理・有効活用の促進、及び情報収集、整理、分析を担う FM 推進班、営繕を担う FM 保全班、管財を担う FM 管財班から組織される、知事直下の組織である。
- ・ FM 担当は営繕部門を持っているため、工事も担当する。工事関係の図面や費用などの情報は FM 担当で把握しておき、やがて老朽化したときに役立てる、PDCA サイクルを形成する。

FM 担当 (資産管理経営室) はどの部にも属していなく市長直轄の組織である。どの部署にも不公平無く市民・財政的に市の財産としてはどうあるべきかという議論ができ、納得しやすくスピード感が出る。FM 室は一切公平に判断していることは明確に各課に周知している。

(ii) 推進の流れ [図 3-3-16]

【FMの意思決定】:

従来は各事業が策定した計画の通り、営繕部門が工事を受託する形を取っていた。FM 導入後、現在は以下の通りである。

<事業課> 専らソフト面の検討を行う。(例: 保育行政はどうあるべきか、校舎は学校区にいくつ必要か、学習のための空間はどうあるべきか)

<FM 担当> 事業課のソフト面での検討事項を元に利活用を含めハード面から具体化、調整を行う。最初の計画を作るときから助言を与える。

所管課の実施計画は総じて希望の入った大きな計画論になっているため、FM 担当は計画の中身をランク付けし、財政課はそれを参考に予算の査定、配分を行う。(30万円以上の工事の実施は、庁舎、学校その他に関わらず事前に経営室の了解を得ておかないと、予算要求をすること自体が出来ない仕組みになっている。)

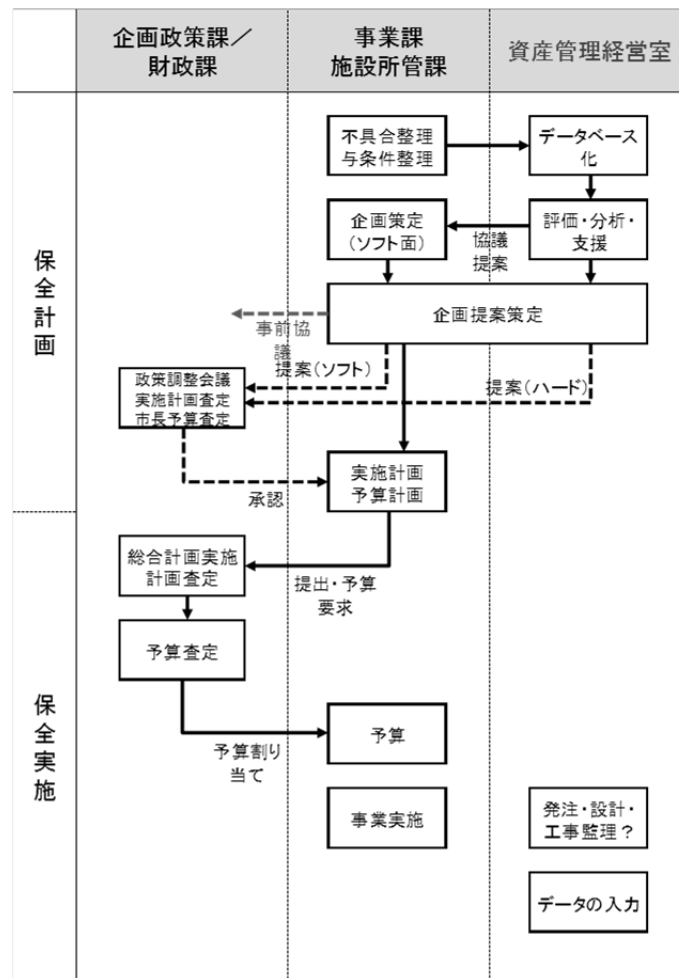


図 3-3-16 施設整備の流れ

(iv) 部局、事業内容とFMの関係

- ・ FMの導入によっては各部局毎の業務体制そのものに変化はない。
- ・ 相互調整という意味ではトップの企画政策部が単独で動いていたところを、企画とFM室と財政とが連携して動くため、各課は施行体制や決済体制の話は通りやすい。

- ・メインである企画、財政を抜きにはいかなる事業もできない。その際ファシリティに関しては、企画と財政の調整・連携は FM 室が一緒にするので、ファシリティに関するものを行政で動かす場合には、話を FM 室に通しておくで非常にスムーズになっている。
- ・土地活用のしやすさという意味で、土地インフラの中の公園がターゲットになる。(例えばメガソーラー発電所」の誘致の可能性について、所管課と協議している。)

(v) 意思決定

【FM 導入前後での変化】:

- <過去の課題> 適当な予算がないために修繕が出来ず、修繕が出来ないために老朽化が進み、結局さらに費用がかかってしまっていた(計画的保全の基本的な問題意識)
- <職員の意識> 「何かあれば FM に相談してみよう」という共通の認識。
- ・耐震改修の優先順位の在り方について、声の大きい部署が優遇されて、声の小さい長の部署は遅れているなどの問題が、FM 導入からは解消されている。

【意思決定に関する課題、障害】:

<改善点>

意思決定までの迅速性が増している。改築事業でも、FM 担当が事前に各プランのメリットとデメリットを整理し、トップで政策的な判断からプランを絞ってから取り組むため、全プランを調査する必要が無くスピードが増している。

<課題点>

- ・迅速性を増すと、行政が感覚として付いてこられない部分がある。FM 担当と他の課が付いて来られない。
- ・施設の統廃合の議論がもう少し速く進むと考えられていた。条例の関係で、一度建てた物を廃止するためには強い根拠が必要となる。

【FM の在り方に関する認識】:

議会での承認など、FM に対する理解をしてもらった上で、ある程度段階を踏んで行く必要があり、行政側だけで走ると議会が付いてこない。行政と議会と市民の3者の関係のバランスを取らないといけないため、合理化すればいいと言うだけではない。いま行政の置かれている立場は、議会からのチェックを受ける、住民からチェックを受ける、という風に萎縮する構造にならざるをえない雰囲気になっている。

3) FM方針

(i) 施設の量について

【施設整理・再編】

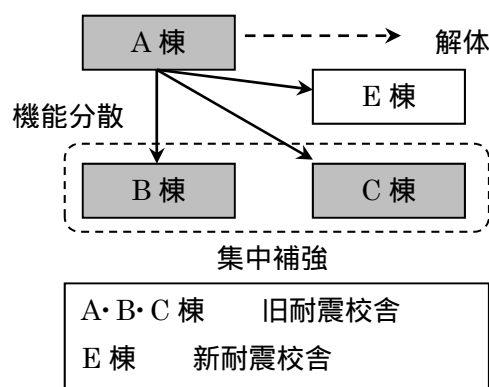
自治体 D で 23 年現在までに施設統廃合は実施されていない。統廃合に関する議論は担当者の中にあるが実施には至っていないのが現状である。自治体 D は都市部近郊という立地から、例えば学校施設に関しては児童数が減少していても廃止するに至る程度ではない。その背景には 30 人学級の制度、段階別指導、新たな機能の教室の新設など教育環境の変化が、施設統廃合が行われない理由になっていると考えられる。

一方自治体 D では、以下の統廃合に依らない方法により総量の縮減を図っている。

- 複数棟を持つ施設の棟間での集中化
- 改修時における減築設計
- 指定管理者制度の利用

また、総量縮減以外にも市有地の有効利用による老朽化対策や利便性向上、コスト削減を目的とした当該地区全体での利用調整も行われており、異なる部署の管轄する用地を交換するなど複雑な関係部署での調整を行っている。

また自治体 D では現在、保育園、学校の耐震補強がともに必要な場合に対して保育園を学校内に移転する計画を立てている。この場合、耐震が不足している旧保育園は解体し、土地を売却して資産益を得るか、保育の需要が多いので土地を更地に戻して民間の保育園を誘致する。



【施設の余剰・余裕、利用調整に関する判断基準】

- ・小中学校：文科省が定める補助の対象とする人数当たりの面積が、ベンチマークの一つとなっている。
- ・学校以外の施設：明確なベンチマークはない。従って、JFMA が出しているような、他の自治体と比較してのベンチマークを基本とした、多いか少ないかというマクロな単位の判断基準があるのみである。

【総量縮減とニーズのバランス】

- ・文章的として何%縮減などは明確にはしていない。(行政の独断では進められない。)
- ・顧客満足度調査、利用者満足度などは利用者側の市民しか述べてないため、負担者側の市民に如何に呼びかけていくかという仕組みを作る必要があると考えている。

- ・最初のレベルから住民と一緒に作り上げていくのは現実的に難しい。
- ・使用者側の市民の意見として「無料化」「高機能化」があり、多様なニーズに対応して、環境性、満足度、効率性も最大の物が、言葉としては市民・議会の反応がよい。一方で各論になると、「地域にあった物の方」「最小限では満足度」などの意見が出るため、全体最適を求められる FM にとっては、両方うまくマネジメントしていく能力が必要である。
- ・行政も市民も、利用者側の市民しか見てないのに、行政が「計画保全が大事だ」と言ったとしても世論としては高まらない。それは結局建築屋さんが計画保全といっているだけになっている。

4) 取り組み内容

【実施方策】

佐倉市 FM 推進基本方針（H20.9）より、以下が示されている。

- 1．ファシリティ情報の一元化及び共有化
- 2．土地の利活用の促進
- 3．施設評価の実施
- 4．施設の利活用の促進
- 5．維持保全業務の適正化
- 6．光熱水肥の削減
- 7．職員意識の改革の推進

【財産売却】：

鑑定評価を行って入札に出すが、売れ残った物件は鑑定評価コスト分を損する。その損失を補填するために、次はオークションに掛ける。規則改正が必要なため、市の財産そのものをオークションに掛ける例は少ない。FM 室で改正を起案した。

【県、あるいは他の自治体、民間との連携】：

現在、情報の交換、FM に関する認識を一緒に高めていく素地作りを行っている。周辺自治体と共同でデータベース化を行わないかという働きかけを行っている。

【今後の展望】：

今まで個別に行われていたポートフォリオ分析、施設評価、LCC、現状の分析などを一連の事業の中で作り上げてみようと考えている。

5) その他課題の整理

【組織以外の課題】

FM 担当者の意識：「組織を動かすのは人なので、中身の“人”が重要と感じている。アイデア力、調整力、交渉力が必要になってくるため一人ではできず組織を組むが、志という意味では市民の方にベクトルを向けている職員でなければならない。少人数でよいので将来の時間軸も入れて立体的に考えられる人を組織に集める必要がある。FM 担当者に出ることは限られているので、各課に FM を理解している人を増やしていく。」

FM の発想を持った人が相談に来て、FM としてさらに取り組めるという意識を持っている人が各部署にいることで成果が上げられる。特定の部署が突出するのではなく、組織全体として FM に取り組んでいく市政が望ましいと考えられている。

現在自治体 D では FM の部署の役割と活動への認知はどの職員も持っているため、議会も FM に関してはどの会派からも反対の意見を言われたことはない。総論としては正しい手法なので、あとは各論になったときにマネージャーの能力次第であると考えている。

【条例関係】

補助金関係は、文部科学省の補助の他、様々な補助があり、備品一つでも縛りがある。規模によっては異種用途区画が発生してしまいそこに防火壁などが必要になったり消防法に抵触するなどの問題があるため、単純に用途変更をしまえばいいというものではなく、一概には言えないという問題がある。ただし公共施設である以上補助金に関連した話が多い。

また、一度決定された物は補助金の償却が終わるまで一切何も出来ないと認識されがちである。職員の推測で不可能と考えるのではなく県、国に行政が積極的に質問をしていくべきと考えている。

【利用調整における関係省庁の影響】

<実態>

- ・補助金返還など問題はある

<取組>

- ・利用調整（耐震補強）にかかる費用をしっかりと見積もる。（開いた施設の解体、土地売却による資産益を見込むなど）

【低価値の土地活用について】

<低価値の土地活用について>自治体 D は市街化調整区域が7割を占め、そのような土地の活用は容易でない。

3-3-5 自治体E（武蔵野市）

1) 自治体の概要

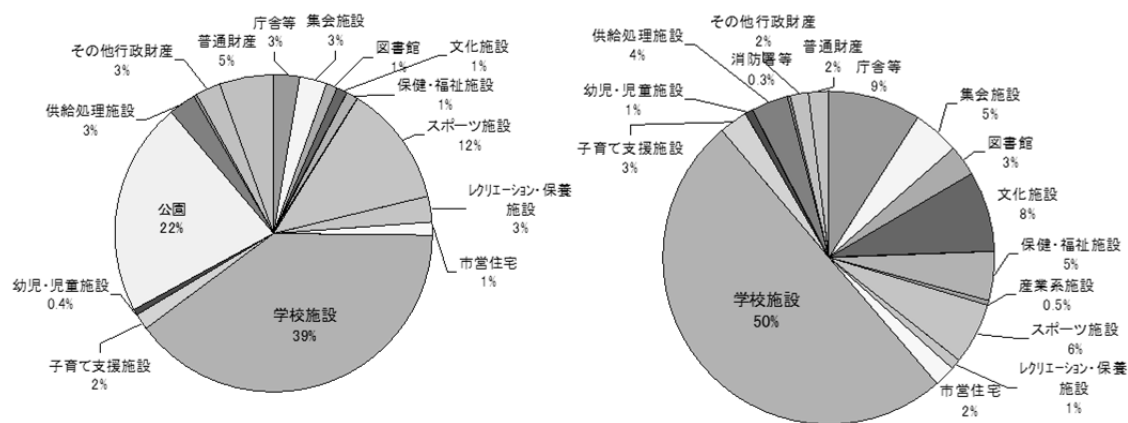
自治体 E は保有施設は棟数で 158 棟、述べ床面積で 33 万㎡であり、本調査対象の中では最も小規模の自治体である。都心の郊外に位置し、住宅都市として発展してきたため、早期に公共施設を始めとする都市基盤の整備されている。また、都心近郊の複合機能都市であることから現時点では財政状況は比較的に余裕があり、地方交付税交付金不交付団体となっている。このような背景のもと、“計画的な施設整備”の視点のもと 1998 年という早い時期から FM 導入に向けた動きをスタートしている。

表 3-3-9 基礎データ

人口	13.6 万人	
保有施設	棟数	158 棟
	面積	330,000 ㎡
	面積 / 人	2.43 ㎡ / 人
	築 30 年経過率	40 %
FM 取組開始年度	2004 年	
FM 担当部署	財務部 施設課	



図 3-3-17 自治体の位置



(武蔵野市施設白書(2011) ¹³より)

図 3-3-18 保有施設の内訳 (平成 21 年度)(左)棟数(右)延床面積

2) FM 導入の経緯・背景

自治体 E におけ FM の導入から現在までの経緯を〔表 3-3-10〕にまとめる。

【FM 導入以前の問題意識】

自治体 D では、FM の導入にあたって以下の 4 点の問題意識を持っており、同時に FM 導入によって解決すべき目的としても認識されている。

事後保全

声の大きな要望への偏重

仕様・グレードなどの不均衡

表面的に喜ばれる施設整備が主流

これら 4 点は、類似規模の多くの自治体に共通して見られる構造と考えられる。

【FM 導入の経緯】

- ・ FM 導入から現在までの経緯を〔表 3-3-9〕に示す。
- ・ 公共施設整備基準検等委員会
- ・ 目標耐震性能の設定：国「官庁施設の総合耐震計画基準」と東京都のものを当該自治体用に作り替えた上で設定を行った。(目標 IS 値に必要に応じて適宜係数をかける。施設課から起案)

表 3-3-10 FM 年表（自治体 E）

1998 年	・建設部建築課（現財務部施設課）から「公共施設の計画的整備」の必要性を提案
1999 年	・第三期基本構想・長期計画第二次調整計画案に「公共施設の計画的整備の推進」が盛り込まれる ・施設課に担当係長及び担当（1名）が配置 ・既存施設について基礎資料作成（紙ベースの台帳作成） ・データ管理システム導入
2000 年	・庁内検討委員会及びワーキングによる『公共施設整備計画検討委員会』で整備計画の方向性を検討 ・耐震性能整備計画開始 ・第一期の残りの学校、庁舎、保育園、コミュニティセンター等の耐震補強実施＜第二期＞
2001 年	・保全整備（劣化改善計画）開始 ・『公共施設の整備計画策定にあたって』報告書の作成 ・施設管理システム開発
2002 年	・建設部建築課から財務部施設課へ移管 ・福祉環境整備計画開始（不特定多数の市民が利用する施設についてバリアフリーの調査を行い簡便に改修できるものの改修実施）
2004 年	・保全整備の予算化 ・『武蔵野市公共施設保全整備の方針』を議会に行政報告 ・FCI 指標による保全整備計画
2005 年	・「劣化保全整備」として独立した予算が付けられる ・環境性能整備計画開始（市民文化会館等の主要な施設について「エネルギー診断」を実施
2008 年	・第一期で耐震補強済建物の再耐震補強実施
2009 年	・一部施設を除き 100%耐震整備完了 ・法不適合等整備計画開始 ・「公共施設配置の在り方検討委員会」を設置 ・「新バリアフリー法」「東京都バリアフリー条例」の施行に基づき新基準に則した福祉性能整備に関する調査実施 「公共特別会員」制度により、公的団体の FM 普及・推進の支援
2010 年	・防災安全性能整備計画開始 ・福祉性能整備の改修基本方針を定める ・耐震改修促進計画に掲げられた平屋建物の補強完了 「公共建築の FM と保全ネットワーク」の中に「自治体等 FM 連絡会議」発足
2011 年	・省エネルギー法改正に伴い、環境性能整備に関して、環境政策課と共に消費エネルギー削減のための調査及び改善方法の検討を行う

（武蔵野市公表資料^{14,15}より整理）

3) 組織作り、意思決定

【組織の変化】

・ 建築部から財務部へ移管

財務部へ移管されたことで、一般の改修工事について、改修依頼を一様に受けるのではなく、不要と思われる改修については財務部の立場から断ることが出来るようになっていく(課長に相談)(例:学校同士で同じ改修をするのに違う仕様の依頼が来ている場合など)

4) FM方針

公共施設の整備計画検討委員会によって、以下の基本方針が定められている。

・ 特に優先するもの

耐震性を中心とした防災性能 耐震改修

経年劣化や法的不的確の改善を中心とした劣化保全性能・防火避難既定に関する安全性能

保全・定期点検

・ その他整備するもの

福祉・環境・CSの整備

・ 保全・劣化調査対象部位の選定

不具合時に、多大な影響を及ぼすもの

人名に係るもの

修繕に多額の工事費が予想されるもの

【FMの目的(現段階)】

FM導入以前の課題 ~ への対応を目的としている。ただし現段階では

施設を無事に使えること

コストをどれくらい削減できるか

となっており財政的メリットを改修の動機付けになかなかできていないという実態がある。

5) 取り組み内容

一般改修工事と劣化保全整備事業のプロセスを〔図3-3-19〕に示す。

【劣化保全整備事業】〔図3-3-19上〕

劣化の部位を先に設定、通知する。部位毎に改修の優先度を点数化して全庁的に点数順に並び替えてリストを作成する。施設課が所管課に変わって経営層に説明。これを基にどこまで行うかを経営層で査定している。(全ては実行されないので、積算する範囲は過去の事例や財政課長などに前もって打診)

【一般改修工事】〔図3-3-19下〕

上記の劣化保全整備の対称部位に当てはまらない通常の工事。基本的にはFM導入以前と同様プロセスだが、FM部門による事業の必要性の事前審議を行うことに加え、予算査定時にFM部門がオブザーバーとして参加している。

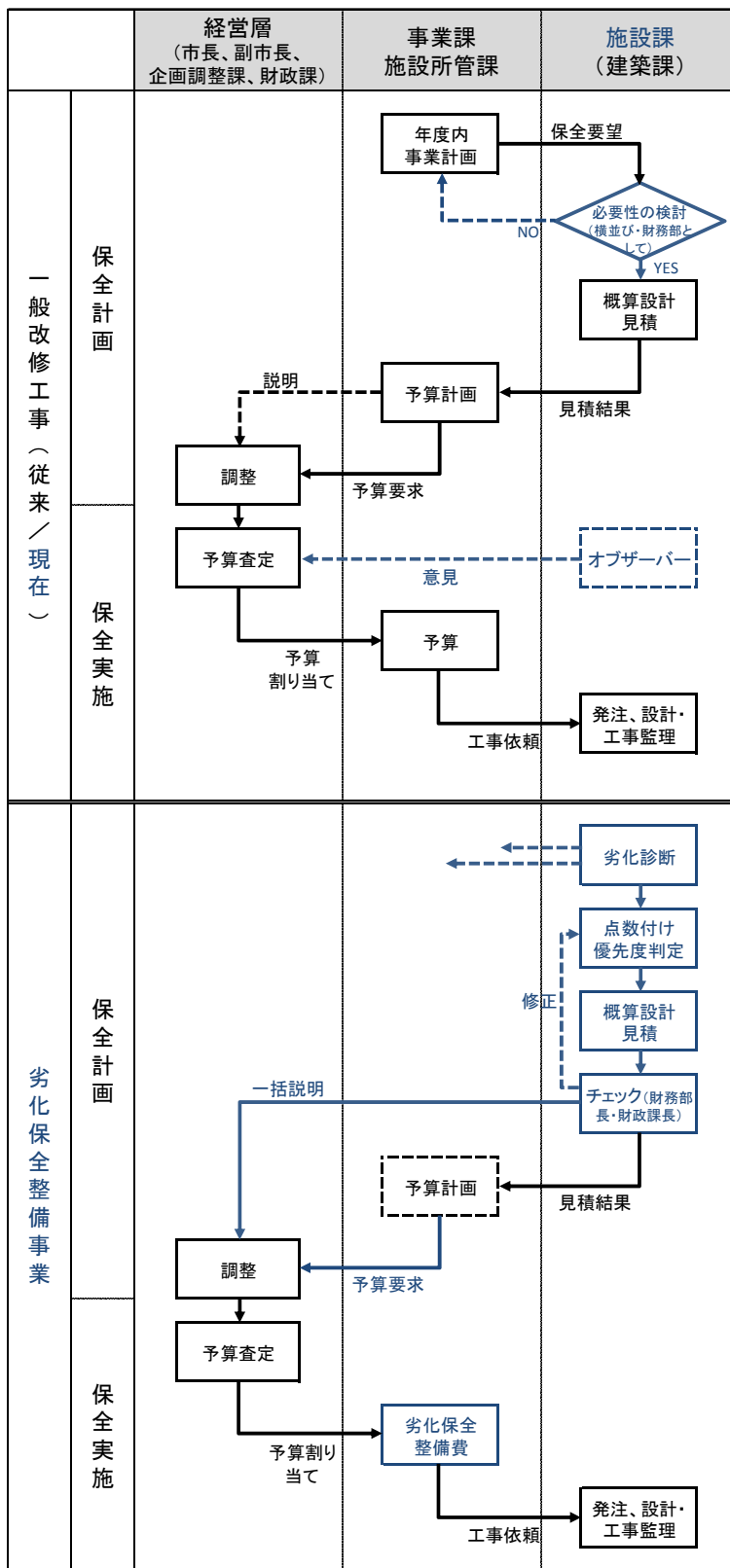


図 3-3-19 具体的施策（一般改修工事と劣化保全整備事業）

【従来の課題への対応】

課題① 事後保全

劣化保全事業の導入による予防保全の実施

課題② 声の大きな要望への偏重

各所管課の施設担当者（事務）ごとに、建築への興味の度合いがっていることに加え、短い期間で事務担当が入れ替わる一方で、一定の改修基準がない。したがって、主観的に「手を入れるべき」という話が出てくれば、そうではないところもある。

課題③ 仕様・グレードなどの不均衡

以下の二つの要因が考えられる。

(1) 使用側	(2) 所有側
<ul style="list-style-type: none"> ・市の学校は、建物の所有は市だが、職員は都の職員。 ・ある学校で職員から「こういうものが欲しい」という要望が出たら、そこだけに設けるといった事務を行っていたため。 	<ul style="list-style-type: none"> ・財政や企画は扱う部署毎に担当者が割り当てられている（縦割り）そのため他の部署の建物の状況が分からず、建物の状況について横並びで比較できない。 ・担当者の声の大きい部署の施設は水準が上がり、そうでないところは水準が下がっていく。

（2）を補うため、現在は企画調整、予算査定時に施設課がオブザーバーとして参加して横並びからの意見を言っている。〔図 3-3-18〕

課題④ 表面的に喜ばれる施設整備が主流

改修の主な動機が「使用者・利用者の声」であることに起因すると考えられる。改修でもとくに内装工事などは、主に使う側の希望から行われる。

「内装をキレイにすれば気持ちいい、使いやすい」という認識のもとで自分たちでやって欲しいことを予算化している。そのため、雨漏りしていない状況で屋上の防水工事をやることは、ただ工事期間中に制約がかかるだけで使用者に何のメリットもない。したがって保全工事は喜ばれていない。

保全工事が好まれないという基本的な構造は FM 導入以後も替わっていない。これに対しては、道連れ工事、工事の合理化などの提案で工夫をしている。

（例：トイレ改修事例）

「配管改修」という保全工事の名目で、実質的に目に見えるのは「内装も含めたトイレ改修」、利用側からも評価される。

6) その他課題等

・総量の適正化を含めた議論を進めるため、同部内にある管財課との連携が今後の課題となっている。

【導入以前の課題】

導入以前の課題 ~ は、現時点で完全に解消されたわけではなく、改善に留まっている。

【人員の問題】

現状では、大改修、全面改修の費用しか積算できていなく、5年ごとにかかるべきメンテナンス費用を設定できていない。(例：防水15年持つ 5年に一回、表面部だけ塗り替えが必要。)
自治体 E では施設数が少ないため、建築・設備担当者が市内全施設に対して各自の担当部位の診断を行っている。必要な改修が次々に出てくるため、細かいメンテナンスにあてる人員と時間的が不足していることが問題となる。

法定の点検と劣化調査を一本化する、またメンテナンス業者が入っているところは業者の報告書なども取り入れながら、いかにして現場に行く必要がない物については直接足を運ばずかつ精度を落とさずに予算化、長寿命化につなげるかが課題となっている。

【予算不足と積み残し】

毎年の保全工事は長期的な試算(30年間)を行った上で長期修繕計画の中で、耐用年数が来た物を替えて、一定施設を支障なく使っていくのに必要な金額として位置付けているが、実際に保全として予算化されているのは毎年その5~6割程度であり、積み残しが出ている。このため、当初は予防保全が事後保全になりつつある側面もある。

【部局とFMの関係】

部局毎にFM業務の違いはなく、どちらかといえば施設規模の違いが影響している。

教育委員会の普段の修繕も施設課のみで行っており、福祉関係も基本的に同じ見方である。

原則横並びに見る。

(例外「大型施設」: 複雑で見切れていない。費用も莫大。個別に考える。)

【市の所有と民間の所有】

業務運営を委託している場合は、施設を市が所有している場合とそうでない場合がある。

市の所有：指定管理など

民間所有：民間の施設、団体に補助金を投入して、公共サービスを行ってもらう物。(NPOに委託している小さな福祉施設、保育園など。近年増加している。)

市が所有していない物については扱う対象外になっている。

-
- 1 青森県 『青森県におけるFMの取組(平成22年4月)』
<http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/soumu/zaisan/files/fm-torikumi100517.pdf>
 - 2 青森県 『H22.4.1 組織図』
<http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/soumu/jinji/files/220401soshikizu.pdf>
 - 3 シーリング：各部署で、予算を去年の何%で抑える、などのように定められた枠組み
 - 4 大阪市 『平成18年度取組み概要と今後の方向性』
http://www.city.osaka.lg.jp/seisakukikakushitsu/cmsfiles/contents/0000020/20967/facility_honpen.pdf
 - 5 大阪市 『市政改革マニフェスト(市政改革基本方針)(修正版)について』
<http://www.city.osaka.lg.jp/shiseikaikakushitsu/page/0000008548.html>
 - 6 大阪市 『市設建築物のファシリティマネジメント』
<http://www.city.osaka.lg.jp/toshiseibi/page/0000026311.html>
 - 7 大阪市 『【報道発表資料】市設建築物におけるファシリティマネジメントの取組みを進めています -平成22年度における再編整備、耐震化、省エネルギー化等の取組みについて-』
<http://www.city.osaka.lg.jp/hodoshiryo/seisakukikakushitsu/0000112912.html>
 - 8 浜松市 『浜松市における資産経営への取り組み【抜粋版】』
 - 9 浜松市 『資産経営推進方針(2009)』
<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/square/asset/hosin.pdf>
 - 10 佐倉市 『平成21年度版佐倉市施設白書』
[http://www.city.sakura.lg.jp/013810000_shisankanrikeiei/100fm/hakusyo/\(H21\)hakusyo.pdf](http://www.city.sakura.lg.jp/013810000_shisankanrikeiei/100fm/hakusyo/(H21)hakusyo.pdf)
 - 11 佐倉市 『資産経営推進方針(2009)』
<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/square/asset/hosin.pdf>
 - 12 佐倉市 『佐倉市におけるFMの取り組み いま目の前にあるFMから始めよう(2011)』
 - 13 武蔵野市 『公共施設白書(2011)』
http://www.city.musashino.lg.jp/dbps_data/_material/_files/000/000/008/832/shisetsuhakusyo.pdf
 - 14 武蔵野市 『ファシリティマネジメントによる計画的施設整備(JIAM)事例フォーラム 公有不動産の有効活用(2011.4)』
 - 15 (社)ファシリティマネジメント推進協会(編) 『公共ファシリティマネジメント戦略』2010.(p74-83 『武蔵野市のFMを活用した計画的な施設整備』)

第4章 公共FMの運用実態に関する分析

第4章 公共FMの運用実態に関する分析

4-1 目的と概要

前章では、規模の異なる自治体5団体についてFMを実際に運用している担当者へのヒアリング調査を通じて、それぞれの自治体毎にFMの組織体制、方針位置付け、施策内容の実態と特徴、課題点を把握した。

そこで本章では、前章で個別に把握した自治体毎の特徴について比較・分析を行い、それぞれが持つ特徴の共通点と相違点から、自治体のFMに関する効果と課題を考察し明確にする。

4-2 FM体制の分析

4-2-1 自治体規模と人員体制

前章で調査を行った各自治体の保有施設数、及び保有施設数をFM担当者の人数で除した結果を〔図4-2-1〕に示す。

保有施設数に大きな開きが見られると同時に、総施設数をFM担当者人数で除した結果を比較すると、自治体〔A〕〔B・C〕〔D・E〕で大きく3つのグループに分かれた。このことから自治体が抱える施設総量の課題、および業務遂行の実態に違いが見られることが分かった。

施設総量、人員体制の違いとFMの運用体制との相関見るため、次節からは各自治体のFMの運用体制の分類を行う。

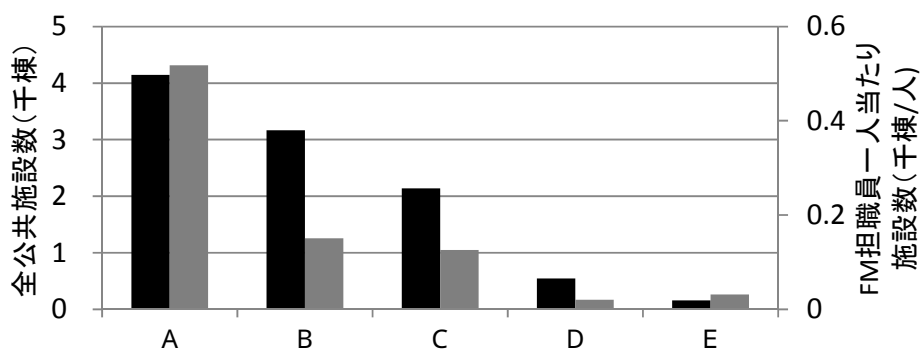


図4-2-1 施設総数およびFM担当者一人当たり施設数

4-2-2 分類と特徴

ヒアリングの結果から、各自治体のFM体制を〔表4-2-1〕のように分類した。

まず、FM担当部署の位置付けの違いにより、大きく「委員会事務局型」と「完結型」とに分類できる。それぞれ委員会事務局型は県A、政令市B、Cが、完結型は市D・Eが当てはまっている。また委員会事務局型では、FM推進の為の委員会組織の構成・役割の違いから、県Aにおける「トップ調整型」、政令市B・Cにおける「専門・政策型」とに分類できた。完結型では、FM担当部署の活動範囲の違いにより、市Dの「単独組織型」、市Eの「ストックマネジメント型」とに、それぞれ分類することが出来た。次節より、それぞれの分類の詳細と特徴について述べる。

表4-2-1 FM体制の分類

大分類	小分類	事例
【委員会事務局型】 : FM部門は財産管理と 委員会組織の事務局担当	【トップ調整型】 : 各部局を束ねる主管課から なる委員会	・県A
	【専門・政策型】 : 財政、政策と建築・都市整備 などの部署によるトップによる	・政令市B ・政令市C
【完結型】 : 営繕部門を包括した 完結したFM組織	【単独組織型】 : 独立組織として、関係者・トッ プ等との協議・提案を行う。	・市D
	【ストックマネジメント型】 : 保全計画の査定、計画的保 全の実施	・市E

1) 委員会事務局型 (自治体 A・B・C)

委員会事務局型は、部局横断的な調整を行うための委員会、もしくは会議などの組織を設けていることが特徴であり、その場合には FM 担当部署は調整会議の事務局として、議案の取りまとめ・報告、各関係者の連絡、および情報の収集・整理などを行う。整理された情報は予算担当部門へ渡ることで、予算を査定する参考資料となる。

自治体 A では、委員会には各部局の代表者（主管課課長）らから組織され、全庁的な合意形成、利用調整のためのシステムになっている。（トップ調整型）

一方、自治体 B・C では、政策・都市計画、財務、建築・営繕など、FM の業務に直接関係する専門・政策担当部署から組織された委員会であり、各部局の計画に対して政策面、技術面からチェック、計画の詳細検討を行っている。（専門・政策型）

全庁一括した横並びの FM を行いやすく、採用している自治体 ABC はいずれも総量縮減を目標として掲げている。部局を超える調整、新築などの場合は必ず委員会での審議検討が入るため、全体の新築抑制、総量縮減を達成するための仕組みとなっている。

図 4-2-1 の人員体制との比較を行うと、FM 担当者当たりの施設数が最も多い事例 A は、各部局の代表者で会議を行うトップ調整型に、施設数が次に多い事例 B・C では専門・政策型の委員会組織を運営しており、保有する膨大な施設に対応するために全庁的な委員会組織を使用した二段構造によって対応することが有効であると考えられる。

FM 導入後の課題点として、自治体 A・B では「事務処理工程の増加に対する施設所管側の抵抗感の解消」が挙げられていたことから、委員会組織という全体政策的な調整機能が従来の部局完結的な施設運用の考え方を如何に変えるかが課題であり、施設所管側に如何にインセンティブを与えるかが重要となると考えられる。

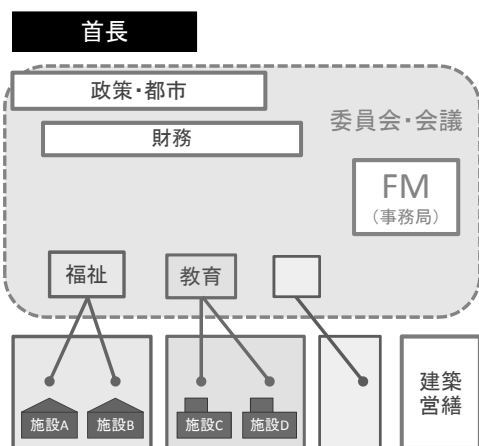


図 4-2-1 トップ調整型 (自治体 A)

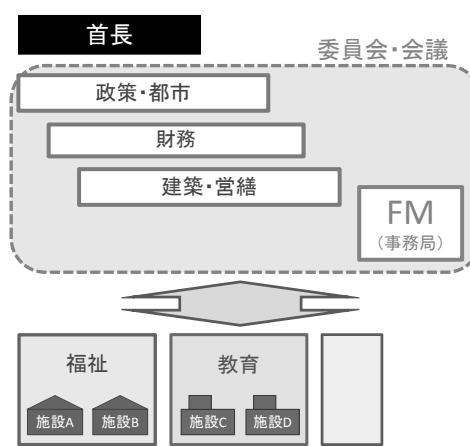


図 4-2-2 専門・政策型 (自治体 B・C)

2) 完結型 (自治体D・E)

完結型は、FM担当部署が建築・営繕組織を内包し、一つの組織でFM業務全般を分掌されている点の特徴であり、営繕主導の組織と捉えることも出来る。FM担当が全ての業務を担うため、FM業務全体にしめる決定権、影響力は大きくなる。営繕業務を行っているため、施設全体のデータベース管理や、施策の優先度付けが行いやすい。

完結型の自治体に共通していることは、施設統廃合などの総量縮減を目標と位置付けていないか、実施が限定的であるという点である。これらの自治体は都心近郊という立地の関係から、施設の積極的な総量縮減は緊急的ではなく、施設の効率的・計画的な保全などが取り組みの優先度として相対的に高くなっていると考えられる。

また、図4-2-1の人員体制との比較を行うと、FM担当者一人当たりの施設数は多くないことから、それぞれの施設・事業に対してFM担当が直接的・個別的に対応することが可能であり、当該自治体では完結型の組織運営になっていると考えられる。

自治体Dでは、市長直下にFMに関する中立の総合調整機関としてのFM担当部署が置かれている(単独組織型)。計画案の作成、関係各課との事前協議、予算の事前査定など、技術的な面を含めて総合的に協議、提案しながらサポートする体制を取っている。一方で、FMの導入時の課題として、「FM業務の迅速性が増したことによる周囲・行政とのスピード感の差」が挙げられ、単独組織型による業務の迅速性と関係者との調整が重要であると言える。

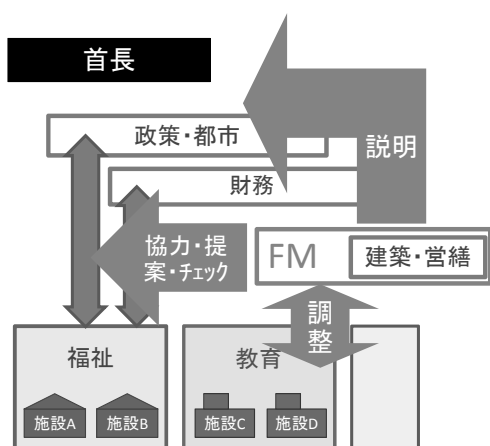


図4-2-3 単独組織型 (自治体D)

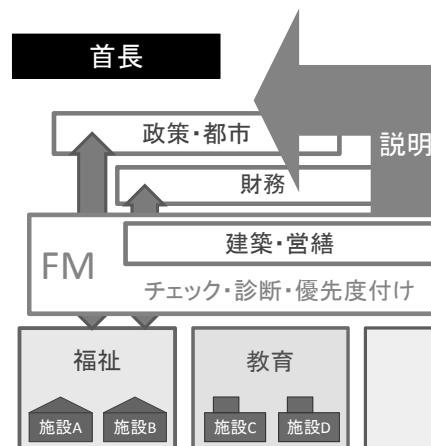


図4-2-4 スtockマネジメント型 (自治体E)

4-2-3 FM部門の役割

1) 役割と働きかけ

ヒアリングを行った各自治体の施設最適化に関連する事業のプロセスにおける、FM部門の役割をまとめた。〔図 4-2-5〕

各自治体に共通する役割として、“情報の集約・評価システム”が挙げられた。また、集約評価の結果としての“横断的な優先順位付け”のプロセスについて、以下の3つタイプが見られ、それぞれが独立、あるいは連携して全体最適を図るプロセスを形成していることが分かった。

集約した情報を基に直接 FM 部門が、施設同士、あるいは対象部位間での優先順位を付ける。

委員会などの合意形成段階で、議決により優先順位を付ける。

FM 部門によって作成された意見書などを参考に、財務部門が予算査定時に優先順位を付ける

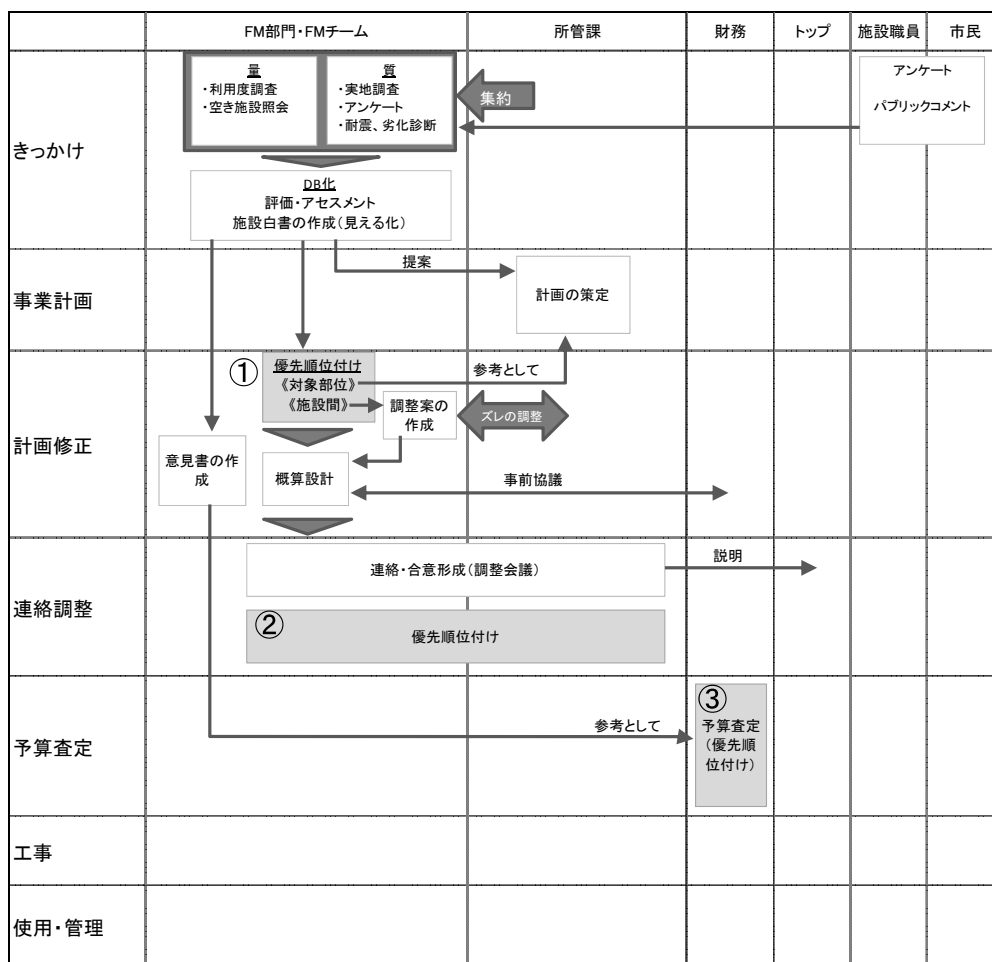


図 4-2-5 FM 部門の役割と働きかけ

2) 推進力

FMによる全体の最適化は、所管課の立場からは事務行程やチェック行程の増加などにより必ずしもインセンティブが働かないと考えられる。今回の調査対象の各自治体では、〔表4-2-2〕に示す用に、メリットを与えることでインセンティブを生む仕組み作りをしているか、ルールを規定し強制力を働かせることでFMを押し進める工夫を行っていた。FMの中でも事業計画の事前審査、優先付けなど、施設の所管側にFMのシステムを利用する動機が必ずしも働かない施策の場合に、特に予算措置について一定のインセンティブを与えるか、強制するシステムを実行していることが明らかになった。

表4-2-2 施設所管側に与えられるFMに関するインセンティブと強制力

自治体	インセンティブ	強制力
A	縮減による財政的メリット 別枠予算の確保（庁舎の利用調整の場合。 維持管理費等は含まず）	新設、部局感調整は会議を通過していない場合には予算査定に入らない
B	（保全）FM担当が現場で確認・認定した保全項目は優先的に予算化される	調整会議の意見書がないと予算査定不可（一部の小規模改修を除く全事業）
C	データによる施設の客観的評価を提供	
D	予算査定の前にFM担当が各事業の優先付けを行う。	
E	劣化保全整備が一事業として予算化される。 （所管課の予算科目内）	保全要望の提出に際し、概算設計時にFM担当によって事業の必要性を検討

4-3 自治体の環境と施策方針の分析

4-3-1 保有施設の種類の種類

1) 事務庁舎と市民サービス施設

施設の種類の種類は、都道府県である自治体 A では事務庁舎が 28% を占め、もっとも多いのに対し、政令市、市町村である自治体 B、C、D、E は相対的に市民サービス施設が多くなっている。

自治体 A~D は全て事務庁舎に関しては運用が容易と感じているか、優先して取り組んでいる。「事務作業を行うにあたって利用者当たりの適正な床面積を設定して評価することが容易である」ことに加え、「職員の通勤移動に支障が及ばない範囲であれば、立地棟の制約が少ない」ことも要因としてあげられる。

また、補助金などの理由で施設の状態が良い市民サービス施設に対し、庁舎施設は相対的に施設の状況が悪いため統廃合などの利用調整が行いやすいことも理由としてあげられる（自治体 A）

同様に自治体 C でも、中山間地域における市民サービス施設は補助金などで整備されており築年数が新しい、あるいは状態が良いために、ニーズの減少などによる見直しのための根拠を示しづらいなどの実態が明らかとなった。このような状態の良い施設をコアとし、周囲の施設を集約するという考え方で施設を活用している（自治体 A、C）

これらに対し、市民サービスの施設は経営的な視点から評価を行うことは難しいため、「施設白書」を作成することによって自治体の施設状況を見える化し、利用者の理解を得ることと（自治体 D・E）、また始めから市民の意見を全面に計画を作成するのではなく、行政・FM の立場から分析した調整案を先に策定した後に、市民の意見を聞いていく（自治体 C）といった点に留意して FM に取り組んでいた。

2) 学校施設

学校施設は各自治体共通して棟数、面積共に所有施設のうちの大きな割合を占め、ストック活用の必要性和ポテンシャルが高い施設といえる。

< 余裕スペース >

自治体 A・C・D に共通し、FM 的な施策が難しい対象として学校施設が挙げられた。教育政策によって学校の閉校が決定した場合には容易に余裕ストックを把握できるが、一方で施設は継続して使用しながら、生徒数減少などによって発生した余裕スペース、余裕教室の顕在化が困難であるという実態が明らかとなった（自治体 A・C）。空き教室などが発生した場合には、様々な用途の部屋として使用するため、FM 側から調査をかけるだけでは施設を所有している所管課側から実情に即した情報が上がることが期待されにくい。FM が出来る役割として、政策的判断など行政で判断できる基準、地域に対して説明できる判断基準となる数値などを示すことなどが挙げられる。

< 廃止施設 >

一方、廃校施設の活用に関しては都道府県の事例と市町村の事例とで実態が異なり、都道府県（自治体 A）では教育施設から教育施設以外への転用が行われておらず、庁内での教育関係施設への転用か、市町村への譲渡による小中学校、幼稚園などへの転用事例が中心であった。その理由として、学校施設の特殊性（教室が細かく分かれている等）、県有学校の方が質が高いなどの理由により、敢えて他用途への転用を行うよりも、コスト的メリットが高いという点が挙げられた。学校施設の市町村譲渡に関しては次の5章にて具体的事例の調査を通じて詳細に取り上げる。

3) 福祉施設

学校施設に次いで、FM 的な施策が困難な施設として福祉関係施設が挙げられた（自治体 A、C）福祉関係は施策の維持が必要である一方で、事業内容そのもの必要となる経費が大きい。そのため、施設の整備にかかる費用が後回しになってしまう。費用がかかる前提であり、財政削減を根拠に FM を進めるのが難しい（自治体 C）。

4) その他

FM の効果が期待できるものとして、倉庫（自治体 C）、公園（自治体 D）が挙げられた。倉庫の再配置は合意が容易に得られるためにコスト的な成果が現れやすく、“できるものから取り組み、成果を上げる”という方向での取り組みが見られた。

4-3-2 施設の配置および総量

1) 配置

統廃合、移転など施設の再配置を考える場合、特に市民が利用する施設の場合は地域の個別的事情などを考慮する必要がある。

都道府県(自治体 A)では所有施設は用途別に見た場合市単位で一カ所～数カ所程度だが、市町村(自治体 D、E)の場合は字単位などで分布するため細かい配慮が必要となる。両者の中間である政令指定都市(自治体 B、C)では、広域から狭域まで幅を持った対応が必要である。

2) 総量縮減

FMの施策における総量縮減、統廃合の位置づけは、自治体 A、B、C、D でそれぞれ FM 導入の目的として位置付け、その中でも特に保有施設の多い自治体 A、B、C において積極的に取り組まれていた。また、自治体 C では具体的な縮減目標を数字で示していた。

庁舎施設を中止に縮減を進めるという点では一致しているが、自治体 A、B ではあくまで政策、事業の必要性を最優先し FM は関与しない(受動的方針)であるのにたいし、財政的事情から総量縮減が必須課題である自治体 C では、総量縮減を能動的に働きかけていく方針を示していた。ただし、施設が減る代わりにより新しい施設に統合するなどインセンティブを与える工夫を市、「減らしながら内容を充実する」ことを目指している。

自治体 D・E では FM の問題意識のスタートが老朽化対策、横並びでの適切な予算配分であり、縮減の実施は限定的であった。

自治体 D は自治体 A、B 同様受動的な取り組みであり、明確な目標のもとで縮減を進めるのは難しく、自治体 E では財政事情が逼迫していなかった関係から、総量縮減は FM の取り組みの中に位置付けられていない。ただし、長期的な視点に立った場合は今後縮減への取り組みが必要であるという認識のもと、施設白書の作成などに取り組んでいた。

以上から、総量縮減、再配置に関して、ある程度 FM による推進力が必要であるという考え方と、FM の独断で決定することは出来ないという異なる考え方が存在することが明らかとなった。

4-4 FMの導入による変化

〔図4-4-1〕ヒアリング調査の結果から明らかになった担当者の視点から見たFMの導入によって期待される変化を、組織の範囲（部局内・個人的、部局横断的、部局外・著具合的）および性質の違い（体制的、技術的、意識的）によって分類した。また、その変化同士の間連性の整理を行った。

この結果から、部局横断的、技術的な変化によって、個人及び周辺の意識的改革、体制的改革の変化が期待されることが明らかとなった。

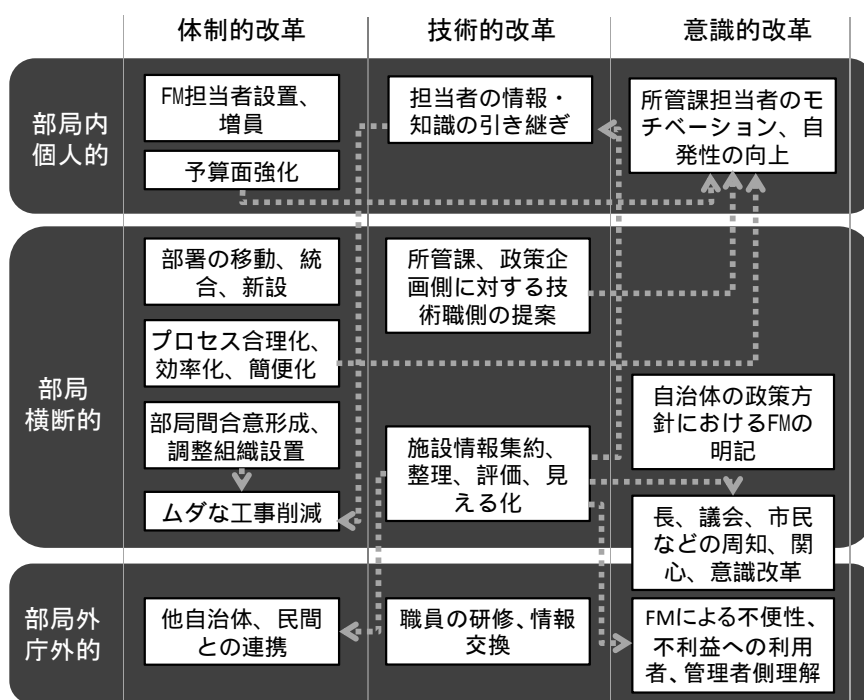


図4-4-1 FM導入によって期待される変化と各要素間の関連性

4-5 小結

第3章、第4章を通じて、FMに取り組む自治体の規模・体制の違いによる特徴を比較整理し、併せてFMの導入がもたらす変化と課題を明らかにした。〔表4-5-1〕に各自治体の課題をまとめる。

FMの施策内容において総量縮減、統廃合の位置づけは自治体の施設総量、財政的状況などの背景の違いにより優先順位が異なり、それに伴って組織の運用体制に違いが見られた。一方で、どの自治体にも共通して、

また、空き施設の転用、統廃合などの横断的な施設運用は、自治体によっては未実施、または当初の想定が達成されていない場合があり、施設の種類（部局の違い）によってもFMの導入のハードルが高い施設（学校施設・福祉施設など）と比較的容易な施設（事務庁舎、公園、倉庫など）の違いが見られたが、結果として一部の自治体では横断的な施設運用が実施されており、FMの導入・推進が一定程度の効果を示していることが明らかとなった。

表4-5-1 各自治体の課題

自治体	体制	意識		技術
		個人	合意形成	
A			・施設に勤務する職員の、利用調整への理解。心理的問題。施設を所管している部局は統合されれば維持管理費削減のメリット。	・施設評価手法の簡素化 ・ストック量、余裕状況の他自治体との相対的な比較が難しい。
B	プロセスが一つ増えているので、慣れるまでは手間を惜しむ。煩わしく感じる。	立ち上げ時は、経営的な意識を持ってもらうことが大変。チェックを通すのが大変。		
C	・大きい組織：縦割りが強い。（小さい組織：個人の力が強い） ・中山間地域などの補助金によって建てられた比較的大規模で新しい施設の活用。複合化		・入り口で「必要性」の存在が必要。（浜松は合併による施設の多さ、財力的な問題の認識はあった）	・詳細な図面、情報のない施設（古い、所管課の引き継ぎ時の紛失、譲受・購入した土地・施設の調査不足）
D		・総論では無料化、高機能・多機能化、環境性満足度効率性の最大化が意見の中心で、各論になると ・最初のレベルから住民と一緒に作り上げていくのは難しい。	・FM的発想を持った人材が必要 ・FM担当と他の課のスピード感、認識のズレ。 ・補助金の制度、縛りに対する職員の意識。あきらめ。	・約7割を占める市街化調整区域などの土地の活用
E	・長寿命化と平行して総量抑制（縮減）の実行が課題（喫緊の課題ではない）	・同部内の管財課との連携（保全から資産活用への移行）現時点で管財課は庁舎を管理している主管課と同等。		・複雑で費用の大きい大型施設の計画的保全 ・全面改修の費用に加えて、維持に係る細かいメンテナンスに着手する時間

第 5 章 公共施設の横断的運用事例に関するヒアリング調査および分析

第5章 公共施設の横断的運用事例に関するヒアリング調査および分析

5-1 目的と概要

前章までに、規模の異なる各自治体における FM を活用した公共施設の運用実態について調査・分析を行った。調査結果から、自治体毎に異なる事情、施策の優先度を踏まえながらも、FM の導入によって空き施設の転用など従来の縦割りの施設運用を超えた横断的な活用事例の実施が見られたが、一方で比較的に庁舎施設は運用が容易で、学校施設は困難である傾向が明らかとなった。

そこで本章では、全庁的な空き施設の照会システムを運用している自治体 A で実施されていた横断的な施設運用事例の中から、FM のシステムを利用した庁舎施設の部局間調整事例（事例 A1）、及び学校施設の市町村譲渡事例（事例 A2）の二つの事例に着目し、“施設を運用する立場”の担当者に加えて“空き施設を受け取る側”（施設所管側）の担当者の両者にそれぞれヒアリング調査を行うことで、施設の利用調整現場における詳細な実態を把握し、自治体 FM を実際に活用した場合の有用性、課題点を明らかにすることを目的とする。〔図 5-1-1〕

本調査対象事業の概要及び各関係者の定義を〔表 5-1-1〕に示す。

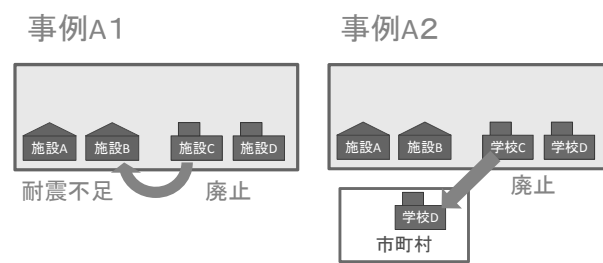


図 5-1-1 事例 A1、A2 の概要図

表 5-1-1 調査対象事業概要および関係者の定義

	事例A1	事例A2
期間	2008～2011年	2008～2011年
事業内容	旧県有施設への県有家畜保健衛生所の移転（庁内調整）	県から市へ譲渡された旧高校校舎への中学校の移転（市町村譲渡）
運用側	県FM担当	県FM担当及び県教育委員会
受け取る側	施設の所管課	市教育委員会
調査項目	移転成立に至るまでの組織間、組織内部の職員意識、判断事情、調整事項、合意形成等。	

5-2 事例A1（庁舎建築の利用調整事例）

5-2-1 移転事業の内容

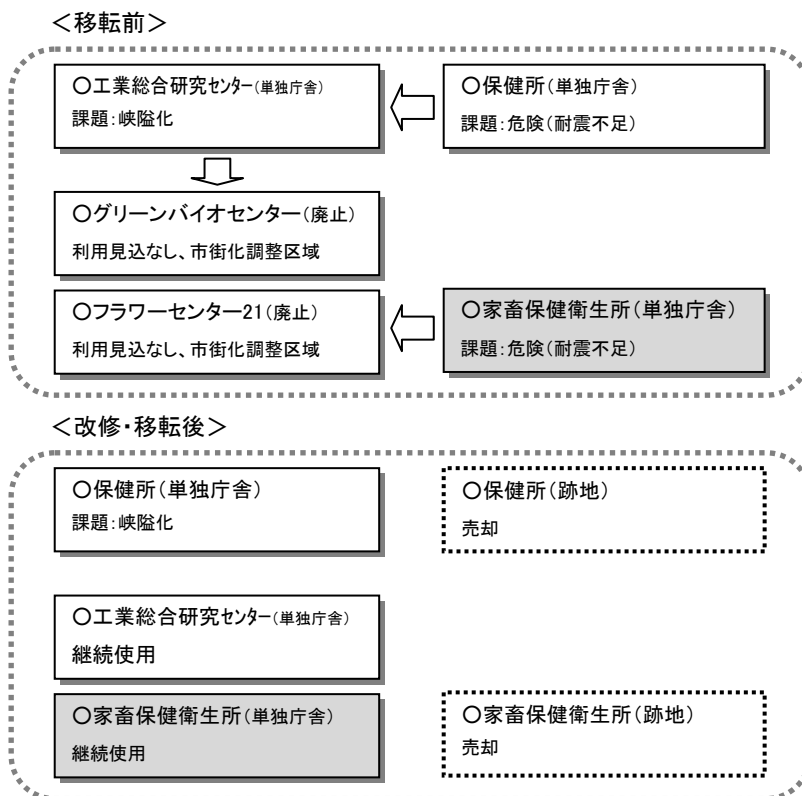
1) 計画概要

本事例は、複数部局に跨る関係5施設の廃止、改修、移転、売却を行った複合的な利用調整事例である。

平成20年度末に農林水産部管轄の単独庁舎2カ所が廃止された。ともに部局内での利用見込みがなく、市街化調整区域に位置しているため、平成22年度末、同市内に所在し耐震上の課題があった家畜保健衛生所および狭隘化の問題があった研究センターについてそれぞれ廃止された両施設への移転が行われた。

一方、旧研究センターは狭隘化しているとはいえ、施設の安全性能は確保されているため、同市内に所在する耐震上の課題がある保健所の同センターへの移転が23年度末に行われた。〔図5-2-1〕

本節ではこれらの施設のうち特に家畜保健衛生所の移転に着目して調査を行った。



(青森県公表資料¹より作成)

図 5-2-1 計画概要(再掲)

2) 組織概要

受け取る側（農林水産部畜産課、家畜保健衛生所）

現在県内には地域ごとに5カ所の家畜保健衛生所が存在し、今回利用調整が行われた家畜保健衛生所は東青地域を管轄している。

5カ所の家畜保健衛生所はそれぞれが施設、財産管理などに関して本庁とは独立して各施設でそれぞれ事務が行われていたが、後に行政改革の一環、人員削減の目的で、本庁内の農林水産部畜産課で全施設を一括所管・管理する形態に移行した。さらに、農林水産部内の主管課（農林水産政策課）が部内各課の財産管理の取りまとめ、連携を図ると同時に、全庁的な調整の場（県有財産利活用推進会議）などにおける情報のやりとりも行っている。平成23年度現在、家畜保健衛生所は新設された地域県民局内に組織再編されているが、事務的には依然として従来の農林水産部畜産課と強く連携している。

運用側（財産管理課（FM部門）、県有不動産利活用推進会議）

平成19年、組織再編によりファシリティマネジメントのさらなる推進を目的として総務部下に財産管理課が設置され、同年にその財産管理課を事務局として、「県有不動産利活用推進会議」（以下、利活用推進会議）が設置された。この会議は、家畜保健衛生所の主管課である農林水産政策課を始め、各部局を取りまとめる主管課の代表者から組織されており、公共施設に関する部局間での情報交換、利用調整事業の調整決定を行う組織である。

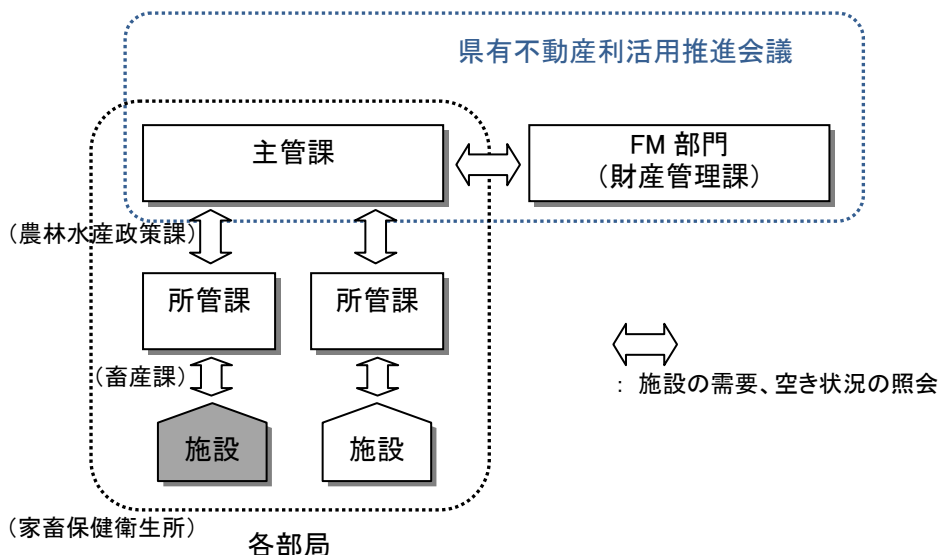


図 5-2-4 運用側と受け取る側の繋がり

5-2-2 利用調整のプロセス

自治体Aにおける全庁的な公共施設の利用調整のプロセスを、各段階(準備・状況把握、事前調整・議案作成、 予算・計画の具体化、 事業実行)の行程に沿ってまとめる。

[図5-2-5]

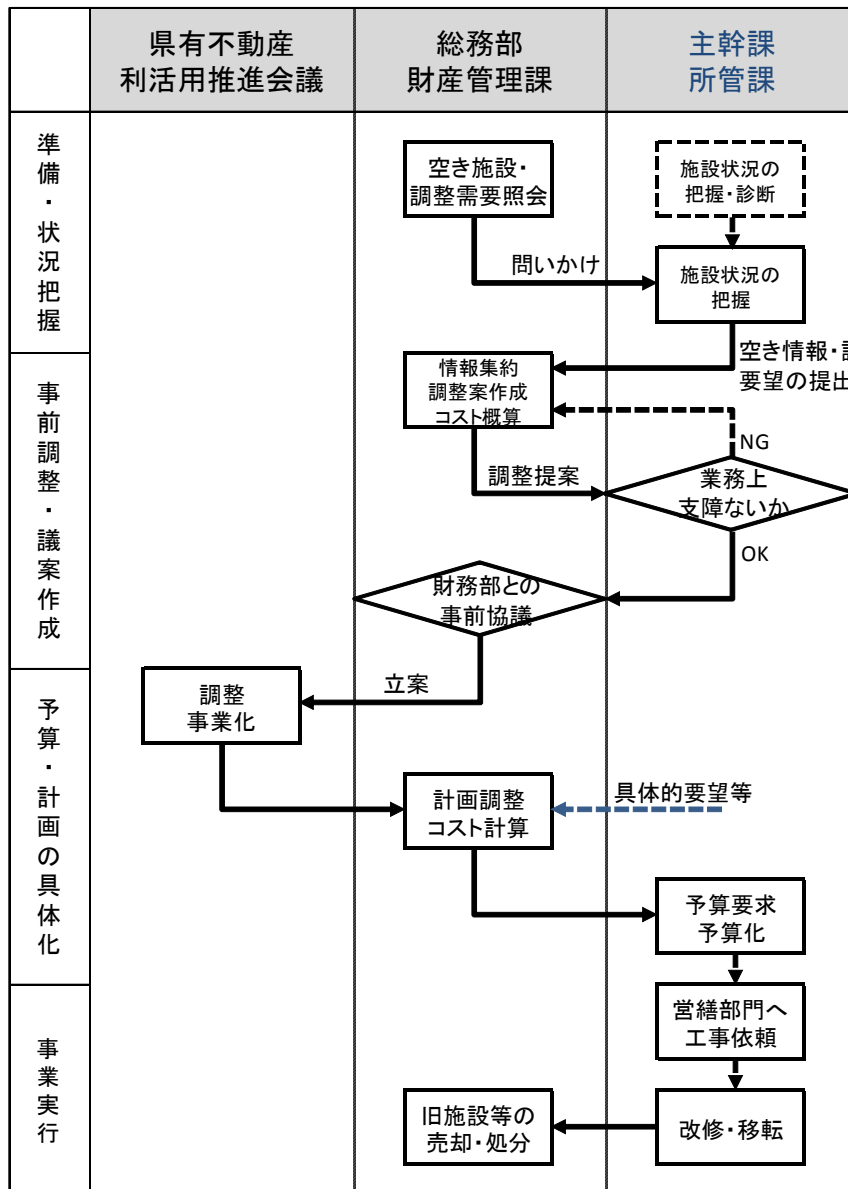


図5-2-5 利用調整事業の各段階におけるプロセス

5-2-3 事業完了までの経緯

ヒアリング調査によって明らかになった利用調整における 受け取る側（施設主管課、所管課、現場職員）および 運用側（FM 部門、利活用推進会議）の双方の「経緯」「考え」「認識」を段階ごとに整理する。

1) 準備・状況把握段階

【現場における認識】：

<受け取る側>

昭和 56 年建築基準法における耐震基準の改定の後、平成 8～9 年にかけて、自治体 A では県有施設の耐震性能の一斉調査が行われた。この時の調査結果により、施設内に勤務する職員や所管する畜産科の職員（主に獣医師）、また主管課である農林水産政策課それぞれが、家畜保健衛生所の建物に関する危険性を認識するきっかけとなり、建物への不安はそれぞれの関係者間での共通認識となった。

【従来の体制下での取組】：

<運用側>

それまで施設管理に関する認識として「既に使用している中古の施設を再び利用して移転を行う」という考え方は希薄であり、基本的な要望には「問題がある施設に対しては、新築・建替で対応する」という前提、認識が根底にあった。

しかし耐震性能の一斉調査が行われた当時、多くの地方自治体に共通することではあるが、自治体全体として財政上の余裕がないために、施設の新築・建替は容易ではなく、実際には「既存の施設を使用していくしかない」という現状であったといえる。

このような状況下では、同じ農林水産部の部局内において機会があれば調整が行われる可能性もあるが、実際には同一部局内では選択肢に限界があり、実際に家畜保健衛生所の場合も適合するような場所は当面無いのが現状であった。

このように所管課単体での対応が難しい状況のもと、施設に関しては現状を維持しながら「そのうちに良い機会があれば」という考え方になっていたものと考えられる。しかし一方では部局間調整が難しいために可能性は限定的ではあるが「可能であれば移転したい」という願望は当時から受け取る側にあったといえる。

【FM 部門による施設状況調査及び情報の集約】：

<運用側>

平成 19 年に設置された FM 部門では、毎年度始めに庁内「全部局」の主管課に対して一

齊に「調整したい施設（需要）」および「施設の空き状況（供給）」の調査を行い、施設財産状況の情報の集約を行ってきた。

＜受け取る側＞

翌平成20年度では、既に利活用会議の制度の利用が進み、定着していたため、それまでの経験からも利活用会議を活用した場合の「早さ」を認識しており、選択肢が限られている部局内で検討する必要性はあまりなく、FM部門からの問いかけには「まず案件を出す」という、認識で所管課も主管課も進んでいた。各所管課の間で利活用推進会議への期待があり、自然と施設のニーズに関する声が上がってくる仕組みになっていた。

2) 事前調整・議案作成段階

【家畜保健衛生所に関する認識】：

＜運用側＞＜受け取る側＞

家畜保健衛生所と同じ農林水産局に所属するフラワーセンター21が廃止予定になった段階で、当該施設が家畜保健衛生所を移転させる場所としてふさわしいという、同じ目線を持ってスタートに立っていた。

家畜保健衛生所は農林水産部もFM部門も、なんとかしなければいけないという共通認識を持っていたため、どちらから提案、要望を行った上で他の部局と見比べながら調整を行ったのではなく、すぐにフラワーセンター21への移転案が作成、合意された。

【家畜保健衛生所の移転先について】：

＜運用側＞

空き家になったフラワーセンター21は山手の土地に位置し、市街化調整区域であるため、活用するためには通常の売却は困難である。調整するとすれば、立地の観点から家畜保健衛生所の移転しかないという認識を持っていた。

＜受け取る側＞

立地が青森市内であれば、業務上は問題が起きない。施設の耐震上の不安があるため、とりあえず移転できれば良いと考えている。

施設を所管する畜産課および現場の事務所に勤務する職員のほとんどは獣医師であり、それらの職員の間で移転について意見をまとめた結果、フラワーセンター21への移転で問題がない意向を主管課に伝え、主管課はその意見をそのまま運用側へ伝えた。

【他組織との集約の提案】：

＜運用側＞

同時期に病害虫防除所から移転の要望があったことを受け、家畜保健衛生所の移転に際

しては病虫害防除所との集約案を提案した。集約案は受け取る側から却下されたため、病虫害防除所は翌年に別の施設へ移転調整を行った。

＜受け取る側＞

単体での移転には異論はないが、以下の二つの理由により、病虫害防除所との集約案は不可という意向を運用側へ伝えた。

業務スペースの不足

施設管理上、他の施設が同居するのは不都合がある（家畜保健衛生所の場合、BSEなどが発生した場合に、施設全体を立ち入り禁止にして管理する必要があるため）

【コストの事前見積もり】：

＜運用側＞

利活用推進会議で決定をするためには、事前にどのくらいの費用がかかるかという見込みを立てる必要がある。そのため FM 部門でおおよその見込みを事前に作成する。作成した費用の見積もりをもとに財務部と事前協議を行い、本年度の財政上事業の実行が可能であるかを検討する。（この時点で財務上問題がある場合には、来年度以降に持ち越すなどの措置をとる。）

＜受け取る側＞

コスト計算に関しては、FM 部門に委任する。

3) 予算・計画の具体化

【予算の査定】：

＜運用側＞

立案時に FM 部門で費用の積算を行う。

＜受け取る側＞

立案段階での費用計算は FM 部門で行うが、実際に予算を要求する段階からは、所管課である畜産課が財政課とやり取りを行う。

4) 移転事業全体に対する認識

【移転前後の施設の所管部局について】:

<運用側>

家畜保健衛生所の移転前後がともに農林水産部の施設であったのは今回に関しては偶然。今回の事例で同時に調整したグリーンバイオセンター、工業総合研究センターの移転については完全に部局を横断している。

また、なるべくコストを抑えるという観点で見た場合、大規模な用途転用は費用が増えるため、「用途的になるべく近いのであれば望ましい」という観点で利用調整案を立案している。

今回の事例の場合、フラワーセンターは元々試験研究施設であり、家畜保健衛生所は庁舎であると同時に試験機能を持たせる必要があるため、施設の用途としてふさわしいと考えた。

<受け取る側>

用途としてちょうど良いという判断は、FM部門と同様

【利用調整における提案のあり方】:

<運用側>

運用側から無理やり頼むことは基本的に行わない。利用調整をするときは“問題がないとだれも動かない”。組織の話になるので、納得できる理由が必要である。

今回の家畜保健衛生所の事例でも、耐震上の問題、県有施設を有効活用しなければいけないという認識があった。その認識がある中で行われたのが今回の提案である。

FM部門の基本的な役割は利用調整の事業において「予算をとる」ことであり、受け取る側が提案内容に納得してもらえらる限りは、FM部門は事務局として予算のやりくりをしっかりと行っていき、という認識に立っている。

【移転後の旧施設の扱いについて】:

<運用側>

移転の計画を決めるとき、その場で旧施設の活用方針を決める。方針を決めてから、手続き上は旧施設を所管している農林水産部からの売却の依頼をFM部門で受け、一般競争入札などの売却手続きを進める。

<受け取る側>

基本的に売却で問題ないという考えであり、売却業務はFM部門に任せている。

<運用側><受け取る側>

県の利活用方針に「総量縮減」「効率的利用」「長寿命化」が明記されているため、利用調整によって不要となった施設は全て売却処分するのが当然の方針となる。

【事前協議の役割】：

＜受け取る側＞

事前協議を利活用推進会議とすると、施設の移転・新設その他に関するもので利活用推進会議で検討がない事項は、予算が付くのが非常に難しくなる。

【移転に関する職員の意見反応】：

＜運用側＞

決定事項であっても、案件によってはあとから意見などが出てくることはあるが、今回の家畜保健衛生所の移転事例では聞かれない。移転後の問題の発生や、調整の要請も来っていない。

＜受け取る側＞

移転前後の敷地が同じ市内であり、建物もより新しくなっているため業務が行いやすくなっている。場合によっては通勤距離が長くなることもあるが、移転に伴って業務が増えるという事もない。

利活用推進会議自体は非常によくプラン、予算なども考えられていて、ほとんどの案件の場合は立案した計画のまま実行される。ほぼ所管課が出した希望通りに進められる。

5) 経緯まとめ

本事業に関わる受け取る側と運用側それぞれの経緯を〔表 5-2-1〕に、各関係者の認識・考え方及びその理由を〔表 5-2-2〕にそれぞれまとめる。

表 5-2-1 (事例 A1) 移転事業に関わる受け取る側と運用側の経緯

年月		運用側 (FM担当、調整会議)	受け取る側 (所管課)
平成8～9		一斉耐震診断	部局内部での移転検討
平成19年	6月	「県有不動産利活用推進会議」設置	
平成20年	6月	フラワーセンター21廃止 グリーンバイオセンター21廃止	
		利活用推進会議から施設状況調査	移転希望の意向を会議に打診
		コスト概算	立地、スペース、業務実効性の検討
		調整方針決定	
		費用積算	調整の要望
		予算化	
			営繕部門へ工事発注
平成23	2月		移転完了
平成23	～	旧施設の売却	

表 5-2-2 (事例 A1) 利用調整計画の決定に至る関係者の事情の整理

		①調整側 (FM担当)		②受け取る側 (所管課)		①と②の相関	
		考え方	理由	考え方	理由	背景理由	結果
施設に対する認識	FM導入以前	公共施設の運用は各所管課がそれぞれの事情を鑑みて調整決定する。	建築部門は各所管課の決定事項に従って依頼を受けて業務を行うだけ	老朽化、耐震補強困難であり、新築・建替えも困難。可能なら移転したいが適当な施設なし	過去に実施された耐震診断の結果から	▲	▲
	照会実施後	毎年度の始めに全庁的な施設状況を把握する。	県有施設利活用方針に位置付けられた施設有効活用を達成するため	部内で検討するまでもなく、利活用推進会議における全庁的調整に期待。とりあえず提出	過去の経験上、制度活用すべき。部内調整は選択肢に限られる。	○	○
調整に対する意識	調整施設条件	なるべく用途の近いものの方が望ましい。調整時はコスト面で全面的に指導する。	大規模な用途変更はコスト大となり、予算査定上実現性低い。	同市内であれば施設は何でも良い	業務に影響する立地・規模を専ら検討	▲	○
	立案根拠	家畜保健衛生所を移動するなら当該物件※1しかない	空き施設の売却困難。山手という立地でも当該物件※2他に候補はない	家畜保健衛生所を移動するならこの当該物件※1しかない	業務上問題がない限りは、移転可能性を優先したい	▲	○
	具体的要望	別の組織※2も同じ場所に集約移転したい	両者同時に移転のニーズあり。用途上改修コストも有利か。	単体での移転が必要	他の組織との集約は業務上(危機管理体制、スペース上)不可	▲	▲
	旧施設の扱い	移転計画時にその場で方針を決める。基本は売却(形式上所管課から依頼)	利活用方針での総量削減の位置付け	基本的に売却で問題ない。売却は財産管理課に任せている。	移転後旧施設は部局で不要。	○	○
費用	移転・改修費用	施設側の要望を聞きながら費用を概算し、財政課と事前協議をする	調整会議での立案に先立って費用の把握が必要のため	費用面は調整側に任せている	-	○	分
	移転後維持管理費用	移転後維持管理費用は施設側に任せている。総量削減により全体費用は減少	設備の業務委託費などによるため、計画時の見積困難。	本事例に限れば、廃止、移転施設共に同じ部局内。移転前の施設分は部全体の費用減	-	○	分
移転後の反応		本事例に関しては、問題の報告、調整要望はなかった。案件次第ではある。	-	移転したことによって業務自体が増えることはない	同じ市内の移転、建物が新しくなり業務も円滑。通勤距離が増える場合あり	○	○

※1 フラワーセンター21

※2 病害虫防除所(農林水産部/食の安全・安心推進課所管)

【凡例】 ▲：一致、○：不一致、分：分担

1 青森県『青森県のファシリティマネジメント(平成23年度市町村FM研修会資料)』(2011)

5-3 事例 A2 (学校施設の譲渡、転用事例)

(閉校した県立高校校舎の無償譲渡に伴う私立中学校移転事例)

5-3-1 移転事業の内容

1) 計画概要

本事例は、平成22年における旧県立高校の分校舎の閉校を受け、空き校舎の活用として県教育委員会側から高校の所在する市町村へ敷地・建物を無償譲渡し、必要な改修工事を行った上で市立中学校校舎の移転が行われた事例である。〔図5-3-1〕

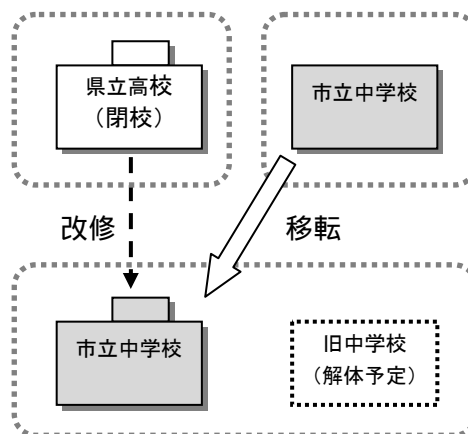


図5-3-1 計画概要

2) 施設概要

旧市立中学校の本校舎は昭和47年竣工、2階建てのRC造である。一方で移転先となる旧県立高校の本校舎は以前からある南校舎に加えて平成7年に北側に新校舎を建設し、いずれも2階建てRC造である。両敷地は移動距離で約4km離れ、それぞれ二つの隣接した中学校区となっている。

県有学校の譲受および私立中学の移転に当たり、中学としての使用に合うよう、給食搬入口の新設、トイレの改修や蛇口の増設、また部活動を考慮しグラウンドの野球場整備などが行われた。

旧県立高校校舎への移転後は、主に北側の新校舎を使用し、南校舎は通常の授業等では使用していない。新旧校舎の敷地面積はほぼ同等であるが、屋内運動施設(体育館)に関しては約300㎡移転先の方が狭い。

5-3-2 事業完了までの経緯

滋賀県から受け取る旧県立高等学校の校舎の敷地は、そもそも県立高校設立以前は市の所有していた敷地である。後に敷地内の旧市立高等学校の閉校に伴って県へと無償譲渡された後、平成7年に県立高等学校として整備された。

その後、少子化の影響による県内における生徒数減少を受けた県立高等学校の整理の一環で、県内平成19年に同県立学校は閉校が決定した。

閉校に伴って発生した空校舎は敷地と共に再び五所川原市の元へ無償譲渡され、平成21年から移転に向けた準備が行われた結果、平成23年8月までに事務手続き及び改修工事が完了し、同年9月より新校舎での授業が開始された。譲渡側（県）と譲受側（市）の一連の経緯を時系列順で〔表5-3-1〕にまとめる。

表 5-3-1 移転事業に関わる県と市の経緯

年月	運用側（県）	受け取る側（市）	
昭和47年		旧第二中学校建築	
平成7年	無償譲受した敷地南側に新校舎を増築、県立高校東校舎開校	市の敷地（閉校した市立高等学校）を県へ無償譲渡	
平成19年	（県立高校）閉校決定 県立高校閉校の旨を市に説明		
	利活用推進会議設置		
平成20年	（県立高校）生徒募集停止	第二中学校の耐震化、大規模改造事業を計画	
	8月 市教育委員会を訪庁	県から敷地使用の意向を打診される 県へ、中学校への活用の意思を伝える	
平成21年	8月	小学校統合事業が確定 第二中移転について、本格的に取組開始	
平成22年	3月	（県立高校）閉校	
	4月	小学校統合事業完了	
	4～8月	移転事業に関する説明会を開催。了承を得る	
	9月	移転に関して事務手続きを進める （随時、市との間で進捗状況確認の連絡）	移転先を視察（校長、教頭、教員と教育委員会で4～5回） 改修計画と費用の積算
平成23年	3月	旧県立高校校舎の債務整理完了	移転事業の予算が議決 移転完了時期の延長に関する説明会を開催
	4月	分筆登記完了 市への移管手続き完了	
	4～8月		移転に向けた改修工事
	8月	記念式典出席	移転工事完了、記念式典挙行
平成24年～		旧校舎、順次解体予定	

ヒアリング調査によって明らかになった利用調整における 受け取る側（市教育委員会）および 運用側（県教育委員会）の双方の「経緯」「考え」「認識」を段階ごとに整理する。

1) 基本的考え方

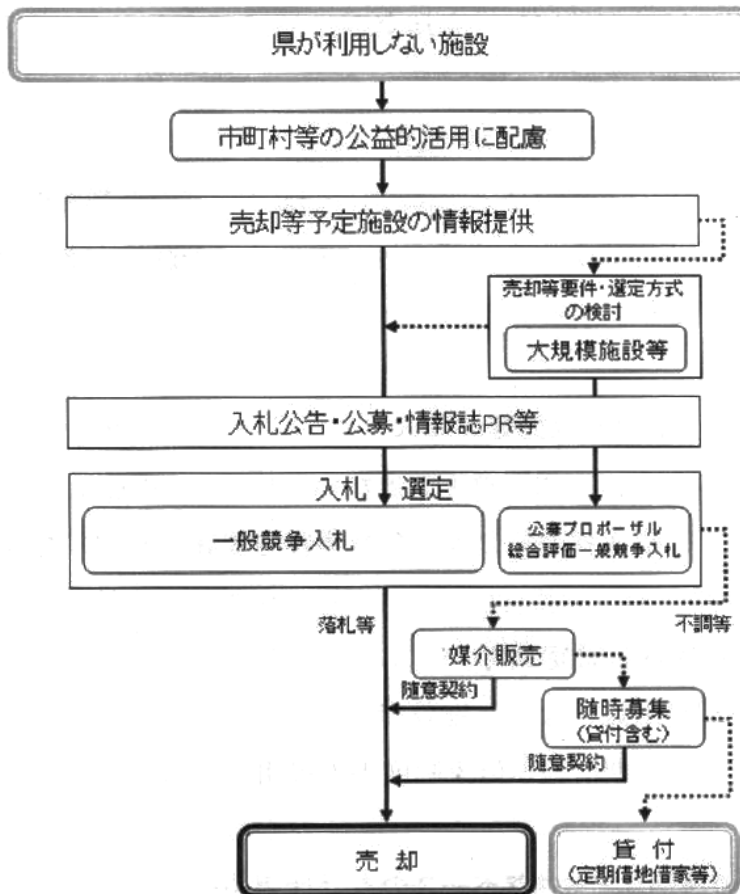
<運用側（県教育委員会）>

- ・通常、財産の売却、譲渡に至る前に、庁内で使用するかどうかの判断が行われる。（施設を所管している各部局の長が分掌）その際、各部局が独自に使うかどうか判断し、部局で使用しない場合は調整会議を用いて、全庁的に他部局での需要の検討に入る。ここでも使用先がない場合に初めて「県が利用しない施設」となり、売却処理等の行程に乗ることになる。〔図 5-3-4〕
- ・教育委員会の場合は、学校を所管する施設課から部局代表（主管課）に対して打診が行われ、主管課から部局内の各関係課に打診が行われる。売却処理は最終的に民間売却となるが、それに先立ってまずは市町村などの公益的活用に対して優先的に配慮し、当該施設の所在市町村に対して「活用の意思の有無」を確認する。
- ・ただし学校施設は全庁的な利用調整の検討と同時、もしくは検討前に「市町村」への譲渡の打診が行われている。〔図 5-3-5〕
- ・教育委員会の所有する施設は元が学校用途という特殊性があり、他の用途へ転用する場合に大きな転用費用が発生する。現在まで教育施設以外への転用が少ない原因として、そもそも施設の特異性とコストの高さから転用しづらく他用途での使いようがないため、結果としてニーズが発生しにくいことが考えられる。

<受け取る側（市教育委員会）>

- ・市の側から外部の空き施設の紹介やマッチングは基本的に行なわず、外部から譲渡、払い下げの話が来れば良いというのが基本姿勢である。本事例では、市としては県側の厚意と捉えて譲受したという認識に立っている。（理由なしに譲り受けた場合には県民が納得を得られないため、もし今回の案件のように元々が市有地だったという経緯がない場合には、通常通り払い下げの形になる。）

〔売却等処理の流れ〕



(青森県公表資料より)

図 5-3-4 県内で利用しない施設の売却手続き

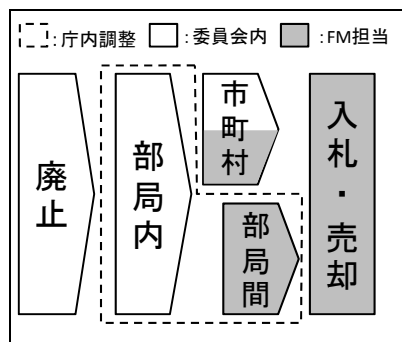


図 5-3-5 廃校舍活用優先度

2) 準備・状況把握段階

【活用意思の打診から庁内決定まで】

<運用側（県教育委員会）>

（県からの打診 県 教育庁）

- ・ 県としては高校の募集を停止し、閉校する。
- ・ かつての（譲受の）経緯があり、県内の他の県立学校では覚え書きを交わしている前例もある。県が勝手に処分してしまうのは抵抗があるということから、まず市の意向を伺うという姿勢になっている。（市で利活用するなら、無償譲渡する。）

<受け取る側（市教育委員会）>

（教育庁 市長）

- ・ 県の意向を報告
- ・ 市長の考え：「中学校として使うなら大改造が不要で費用が抑えられる。大改造か新築のどちらかしか意見がない。耐用年数的にも新築の方が強いが、市の財政上厳しい。財政健全化に努めてきて要約厳しい状況を脱しつつある。そこで新築をやめて大規模改修でいこうという計画があったが、無償有情としていただけるなら、ありがたく承る。」
（譲り受けの意向の伝達）
- ・ 県が来庁、最初の話し合いの際に教育委員会としての意向（譲り受けの承諾、私立中学校の移転）は固まっており、県側にも伝えたところ、市に無償で譲渡するという約束をされている。その後は調整の進捗を電話で報告していた。県教委との信頼関係があるということから、覚え書きや確約書などは作成されていない。 順次説明会を開催

【事務的進捗状況の確認】

<受け取る側><運用側>

- ・ 県との事前の協議は主に登記の問題など、事務的な連絡のみだった。
- ・ 「年度初めのスタートしたい」意向を市から県に伝え、共通目標として動いている。
債務の整理、補助金の整理進捗、登記の移管
- ・ 事務手続きは主に県が進めているが、移転時期の調整に向けて事務方の進捗状況を随時電話で情報確認する必要があった。
- ・ 高校建設時の債務の整理は財務局などの都の協議のため、当初の想定である年度末よりも延びた。
- ・ 分筆登記の事務は当初の想定より時間を要し、移転予定だった年度初めを超過したため学校を通し住民に説明を行い、合意形成を図っている。

3) 移転の実行に向けた受け取る側の調整

【市内での合意形成】

<受け取る側（市）>

- ・敷地内の部分は全て受け取る側の教育総務課、施設係が担当し、その他、通学路の整備、街灯の設置などは教育総務課からその他の課（土木課）へ事業内容・かかる経費を説明して積算し、土木課で予算化して整備してもらっている。
- ・移転による市内的なメリットとして、建設費が少なく済む点が最も大きい。財産を譲渡されていなければ、大規模改修か新築かの二択となるが、本事例では、偶然県から市に無償譲渡しても良いという話が来たという認識を持っている。

<運用側（県）>

- ・高校校舎の中の部分を中学校に改修するだけで済むなら、県背手酢比嘉最小限で済むため、教育委員会としては大きなメリットとなる。

【利用者の合意形成】

<受け取る側（市）>

受け取る側は移転にあたって以下の課題への対処が問題となる。

立地の問題

- ・移転にともなって遠距離通学になる生徒が発生する。
「4km 以上の全ての生徒をスクールバスで送迎する」などの措置が、立地に対する保護者の理解を得るのには必要となる。

通学路の整備

- ・通年スクールバスの地区と、夏は距離によっては自転車通学の生徒があるため、通学路の整備が必要となる。

防犯対策

- ・警察署に移転後の不審者の取り締まり、パトロールの巡回を緻密に行うよう要請
- : これら「通学の安全に万全を期す」ことに関して説明を行った結果、非常に少ない階数の説明会で保護者の了承を得ることができた。了承までのスピードの速さから、施設の老朽化に対して市民が広く認識していたことが分かる。また、市内の同種他施設と比較することで、「よい環境で生活させたい」という思いが発生する。保護者の理解を得られた後はスムーズに行く場合が多い。

4) 予算・計画の具体化、

【事前視察】

＜受け取る側（市）＞

- ・市が主体となって受け取る空校舎の視察を行い、運用側（県）は関与しない。
- ・県側の施設管理担当者が解錠のために同伴し、学校長、教頭、先生方など学校関係者とともに数回視察を行い、中学校として使う上で最も使いやすい方向（どう改修するか、教室の設置方法）を学校から聞き、以下の点に留意している。

教室改修・コンピュータールームなど、給食の搬入口、グラウンド（野球場）整備
学校長の判断により増築新校舎で全て収まるため、残りの一部校舎は「普通学級として
は使用しない 渡り廊下で離れており、先生の監督、目が行き届きづらいため

【事務的調整】

＜運用側（県）＞

- ・敷地の校舎をそのまま付けて譲渡というのが基本的な考えとなっている（視察の段階では一切意見を言ったり求めたりはしない。使い方は市の裁量次第にまかせるが、中学校として使ってもらえればそれに越したことはない）

＜受け取る側（市）＞

- ・平行する統合小学校の事業ではなく中学校の移転を希望した理由として、高校校舎を小学校として使う場合には膨大な改造費が必要なことが挙げられる。
 - ・階段の高さ、教室の面積など規格を全て変える必要がある。
 - ・「せっかく新しい物」 大改造をしたら費用もかかるし、新しい物をもらえるというメリットがあまりない」
- ・県からの話は猶予してもらっていたが、協議会の中で事前の説明、周知もあったので、議員も認知していた。

5) 移転実行

【移転作業】

<受け取る側（市）>

- ・事前に引っ越しの日時を決定し、保護者会で説明を行った結果、移転当日には学区民のボランティア 50 人程度（トラック約 20 台）が参加表明している。

【費用の積算と実情の差】

<受け取る側（市）>

- ・想定外の費用は特に発生していない。
- ・予算要求と予算査定との間には必ず差が発生するが、少ない予算でも査定された枠の中で効率よく行使していくことを意識している。

【新校舎の使用方法】

<受け取る側（市）>

- ・学校施設の中の使用は、学校長が判断し、決定する。
- ・現在使用していない一部校舎については、今後は市や委員会で空きスペースの活用などを行うことは考えていない。
- ・空きスペースそのものの維持にかかる費用はほぼない。（法定の定期保全などはある）

【移転後の旧校舎の扱い】

<受け取る側（市）>

- ・耐震化がされていない、恒常的な雨漏りなど著しい老朽化が見られていたため、移転の前から「早い時期に解体の方向」で考えられていた。理由は以下の2点である。
 - 危険状態の物を放置することは、地区の環境美化にとっても影響
 - 火災などの災害が発生した場合に非常に危険
- ・ただし、解体の方向は固まっていたが億単位の費用がかかることから、年次計画を立てて協議していく必要がある。

6) 経緯まとめ

本事業に関わる受け取る側と運用側それぞれの認識・考え方及びその理由を〔表 5-3-2〕にまとめる。

表 5-3-2 (事例 A2) 利用調整計画の決定に至る関係者の事情の整理

		①運用側(県教育委員会、県FM担当)		②移転側(市教育委員会)		①と②の相関	
		認識・やりとり	理由	認識・やりとり	理由	結果	理由
基本認識	譲渡以前	学校施設は部局間調整よりも市町村での使用を検討	他部局への転用はコスト大教育施設としての活用を期待	新築の代わりに、中学校の老朽化対策としては大規模改修を検討	耐用年数上新築が支持されるが財政上大規模改修を選択	-	-
事前調整	打診・照会	並行して庁内利用調整案もあるが、市町村を優先して意向を打診	以前譲渡された土地を一方的に処分できない。県内に同様の前例も有	改修計画は撤廃し、廃校舎の譲受をしたい意向を伝える。	費用面での優位性	○	○
	条件	打診時に無償譲渡を保証	補助金返還免除制度の関係過去の経緯を加味	譲受の合意から約1年取組開始猶予の依頼。	並行する小学校統合計画との間で市民の合意形成の混乱を避けるため。	-	○
	自治体内での調整	調整会議で既定路線として確認・手続	庁内、庁外を問わず手続き上、会議で確認。	①通学路整備②通学用交通③防犯対策について各関係部署と調整	移転に対する市民の了承を得るため	分	-
計画具体化	具体的計画	市側の予算確定をもって正式譲渡	-	改修計画・費用積算のため学校長らと現場視察、一部校舎の不使用を決定	広すぎるのは生徒の監督上難あり	分	-
	事務調整	依頼を受け、移転時期を共通目標登記の移管手続き完了の延長	法務局・財務局等との協議等に時間を必要	年度初めまでに移転完了したい	移転する生徒職員の都合がよい。	▲	○
	旧施設の扱い	関与しない	移転成立後の施設は県の所有でないため	当初から解体の方向で庁内合意。解体に巨額の費用。年次計画を立てる	環境美化、災害時の危険性	分	-
移転後の反応	-	-	-	反応は良好	良好な施設環境	分	-

5-4 事例調査結果の分析

1) 事例A1 (庁舎建築の利用調整事例)

【利用調整に対する受け取る側の意識】

〔図 5-4-1〕今回の事例では、運用側（FM 担当）から施設側の各課へ、「空き施設」「移転を必要とする施設」それぞれの照会が行われ、施設側がそれぞれの事情に応じて案件が提出された。空き施設となったフラワーセンター 21 は、事前の政策決定によって事業の廃止が決定していたため所管課としては不要となる。このように、事業の廃止（または縮小）というきっかけによって、空き施設の存在は所管課、運用側のあらゆる関係者間で容易に顕在化すると考えられる。

一方で受け取る側（家畜保健衛生所）は、事務そのものは政策的にも必要であることが既定路線として乗っていたが、（事業が創始、拡大される場合を除いて）本事例のように事業継続の必要性の認識だけでは、施設が抱えている潜在的な課題の顕在化のきっかけには繋がらない。従って、当該施設が抱えている課題に対する、施設側関係者による気づきのきっかけが必要であると考えられる。

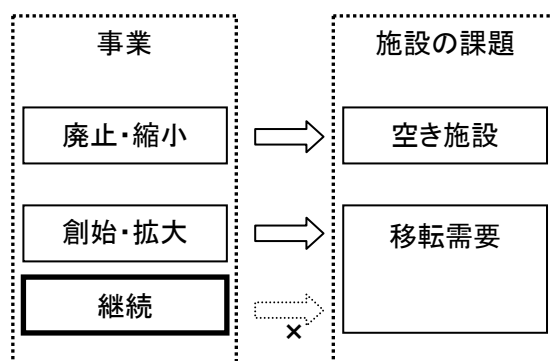


図 5-4-1 事業の必要性と施設の潜在的需給の顕在化

【アプローチ】

FM 担当からの全庁を対象とした空き施設と施設需要の照会に対し、施設を受け取る側では以下の点を重視した結果、部内調整を検討することなく移転要望を提出している。

部内調整は選択肢が限られるため

同システムを利用した過去の調整実績

FM 担当による照会・調整システムの認知度および受け取る側職員の期待の高さが現れている。

【調整案の作成と調整】

<運用側>

調整案は集めた施設情報を総合し FM 担当によって先行して作成されるため、判断に視点が必要である。本事例では

用途の近似性」

立地と空き施設の売却価値

事業全体のコスト上の実現性

等の最適化の視点から運用側としての調整案が作成されている。

<受け取る側>

作成された調整案に対して、受け取る側は「立地・スペース等で業務の執行に問題はないか」という視点での判断が求められる。本事例では立地に関して両者とも認識は一致していたが、当初の提案であった「近似用途の他施設との集約案」は「業務上、非常発生時に施設の隔離が必要」との受け取る側の指摘により撤回修正されている。

このことから、「個別事情を把握する受け取る側と全体を把握する運用側との判断基準の役割分担による効率性向上」に加え、その差異を調整していく行程の両立が重要であると考えられる。

2) 事例 A2 (学校施設の市町村譲渡)

【アプローチ】

<運用側(県)> 無償の譲渡に至る背景には、コスト、過去の経緯、教育を担う組織としての責任意識などが複合していると考えられる。〔図 5-4-2〕

<受け取る側(市)> 無償譲受による空き校舎の活用は「新築・大改修に対する大幅な費用低減」「県有校舎は質がよい」という受け取る側の認識のもと、運用側である県からの最初の意向確認の時点で譲受の旨を伝えていた。一方で同時に受け取る側は

- 立地の問題に関わる利用者との合意形成
- 学校職員のニーズを反映した改修計画とコストの積算
- 旧校舎の解体費用の予算化
- 運用側(県)との事務進捗状況の連絡と施設内の業務とのタイミング調整

などの課題を自ら解決する必要があるが、同類の事例は多くないため移転に際して発生するこれらの課題を始めから全て想定することは難しいと考えられる。

【平行する計画との調整】

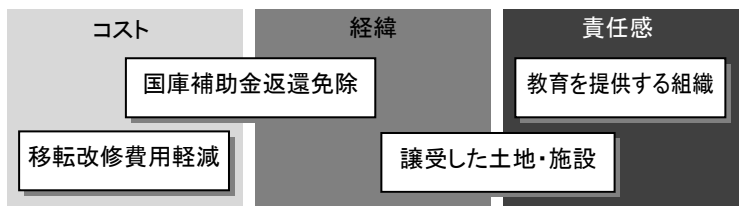


図 5-4-2 学校施設の市町村譲渡における県側の意識

本事例で受け取る側は、平行する小学校統廃合計画との間での市民の合意形成の混乱を防ぐため、統廃合計画完了まで一年間の移転事業猶予を打診している。都心部を除く一般の市町村は、本事例と同様小中学校の統廃合計画が近年進められていると考えられることから、同時進行する近接学区の学校再編計画との間における調整が課題となる可能性は高い。

3) 両事例に関する考察

【学校施設の部局間調整について】

庁内調整事例(A1)の空き施設を受け取る側のヒアリングから、FM 担当による部局間調整を利用する動機として「部局内調整の選択肢の少なさ」「過去の調整実績」が挙げられた。このことから、事例 A2 の用に市町村も含め膨大な学校ストックがあり内部調整の余地が大きいこと、また現在までに自治体 A では学校施設から教育庁以外への調整実績が不足していることなどが、学校施設の FM 的発想による部局横断的利活用へのインセンティブが働きにくい要因になっていると考えられる。

5-5 小結

本章では、主体の異なる空き施設の活用事例 2 事例における、施設を運用した側と受け取った側のやりとりを具体的に調査し、事業の成立に至る過程の実態、及び留意すべき課題を把握した。

・両事例とも、耐震上の不安に加え、費用面でのメリットが背景となり、施設を受け取る側は運用側の打診に対して積極的であることが分かった。

・個別最適と全体最適の、それぞれ視点が異なる 2 者（施設を受け取る側と運用する側）による判断基準の分担によって効率性を確保し、同時にその両者によって生じるずれを調整していくプロセスの両立が有効である。

・両事例を比較し、庁内の横断的調整（事例 A1）は FM 担当が調整するが、外部への譲渡（事例 A2）では、受け取る側で調整する必要があり、課題の事前予測は難しいと考えられる。また、運用側（施設を渡す側）で行われる移管の事務手続きに一定の時間と手間を要するため、両者間および施設利用者との間での移転完了時期に関する調整が課題となる。

・市町村も含め膨大な学校ストックがあり教育内部での調整の余地が大きいこと、また学校施設から教育庁以外への調整実績が不足していることなどが、学校施設の FM 的発想による部局横断的利活用へのインセンティブが働きにくい要因になっていると考えられる。

終章

終章

6-1 総括

本研究では FM を運用する立場の視点、並びに実際の利用調整が行われる現場での経緯、認識について調査・分析を行い、自治体によるファシリティマネジメントの導入から運用される現場までの実態と課題について整理した。

始めに各自治体の FM 担当者を対象としたヒアリング調査および分析を行った結果から、自治体の施設総量、財政的状况などの背景の違いにより施策の優先順位が異なり、それに伴って実際の組織体制、運用実績に自治体毎の特徴が見られた。組織規模の比較的大きな自治体では FM 担当部門に加え、合意形成のための委員会を組織している 2 層、3 層の構造をとっており、これによってスムーズな合意形成と全体最適の視点での施設の再編・縮減を進められる一方で、従来の各部局独断での運営事務に比べ行程が増加していることに対する抵抗が課題となっている。一方比較的小規模の自治体では営繕主導の下で単独の FM 部門が組織されていることで、より技術的な面から適切な施設整備、優先付けが行える一方で、迅速性の向上は周辺職員や行政とのスピード感のズレ、総量縮減の実行が課題となっていた。これらの課題に対しては、FM の推進プロセスの比較分析から、FM の運用体制・目的に拘わらず、FM による運用システムに予算面などからのインセンティブや一定の強制力を働かせるシステムが重要な役割を果たしていることが分かった。

また、FM による経営的な視点からの公共施設運用は、使用者（職員）や利用者（市民）の利便性などとのバランスを図る必要があり、FM 推進側からの関わり方のレベルとして、政策的観点からの事業の必要性は前提とした上での運用を行うか、事業内容に技術面、財政面から踏み込んでいくか、というスタンスの違いが見られた。特に総量縮減については多くの自治体が課題としており、庁舎に比べて運用に一定のハードルのある市民サービス施設については、状態の良い施設をコアの施設として位置付け、周辺の施設をよりよいコア施設へ統合を行うなどのインセンティブを与える工夫などが見られた。

これらの FM の運用実態のもと、一部の自治体で現在までに空き施設の転用、統廃合などの横断的調整事業が既に実施されていることから、FM の導入・推進が施設の活用に対して一定の効果を与えているといえる。ただしその一方で、再編が比較的容易な事務庁舎に比べ、政策的理由、財政的理由、事務担当の意識的な理由などに起因して、学校施設、福祉施設は余剰スペースなど運用が比較的困難であり、施設の種類、所属する部局の違いによっても FM の実効性が異なるという実態が明らかになった。これらの施設については、FM 側から横並びの施設評価を行い、使用者や利用者に適切な情報を公開・共有することで運用のきっかけを作っていくことが重要であると考えられる。

ここまでの調査で一定の横断的運用の実績が明らかになったことから、次に FM の実効性の異なる事務庁舎と学校施設のそれぞれについて、実際に実施された空き施設を活用した横断的調整事例を対象とした調査を行った。

両調査結果から、今回扱っている“耐震不足など安全上の問題の持った施設”と“事業の廃止によって生まれた空施設”との間での調整の場合では、事務庁舎の調整と学校施設の譲渡事例のいずれの場合でも、施設を運用する側、施設を受け取る側の双方ともに一定のメリットを有し、調整事業そのものに関する認識は一致していることが明らかとなった。調整の合意形成プロセスについて、事務庁舎の調整事例では、FM 部門と施設を受け取る側との間における全体最適と個別最適の判断の役割分担に加えて、そのズレを調整していく行程が重要であり、学校施設の譲渡事例では、施設を受け取る側で住民との合意形成を始めとした調整を行っていく必要がある。今後は、FM による横断的調整システムの周知、と過去の調整実績の積み重ねが、施設担当側の意識に変化を及ぼし、一層の横断的な調整の活発化が期待される。

本調査研究を通じて分かったことは、FM の推進、そして横断的な公共施設の運用の実現においては、関係する「人」の FM に対する理解をどう得るか、が多くの課題の根幹になっているということである。

6-2 今後の課題

本論で扱った施設の運用事例 2 事例は、施設を受け取る側の需要が存在している場合の事業、すなわち、全体最適と個別最適の両立が可能な事例を扱った。しかし実際には、全体最適の達成のために説得合意の上で行われる移転調整場合が存在し、より関係者間の調整が難しいと予想される。したがって今後さらにこのような施設運用について、実施事例の調査・分析を重ねていくことが有効であると考えられる。

■ 参考文献 (50 音順)

- 1) 青森県FM調査研究プロジェクトチーム(2002年)「FMを活用した県有施設の効果的な管理運営手法の導入に関する調査研究」
- 2) 「特集 公共建築物の維持保全」, 『BELCA NEWS』2010年5月号 No.126(社 建築・設備維持保全推進協会)
- 3) 「特集 今後の公共施設のあり方を考える」, 『月刊自治フォーラム』2011年3月号 No.618(自治研修協会 自治研修研究会)
- 4) (社)日本ファシリティマネジメント推進協会編 『公共ファシリティマネジメント戦略』(ぎょうせい、2010年)
- 5) (社)日本ファシリティマネジメント推進協会編 公共施設FM研究部会 編集発行(2008年) 『パブリックFM実践ガイドブック』
- 6) FM推進連絡協議会編 『総解説ファシリティマネジメント 追補版』(日本経済新聞出版社、2009年)
- 7) 森田朗 他 『月刊 地方自治職員研修 増刊第43巻』(公職研、2010年3月)

その他、各地方自治体公表資料等