

研修参加報告

(創 世)

<研修目的>

『安来市の公共施設等管理計画推進の行方』

2017年3月総務省へ公共施設等総合管理計画の策定報告後の現状と2021年3月締め切りの改訂個別施設計画の提出締め切りに対し、本市の状況確認と問題点把握の為の視察研修を実施

<研修概要一覧>

研修月日	研修施設	研修内容
令和2年3月26日	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会【JFMA】	公共施設のリソースマネジメント
3月27日	剛堂会館 会議室	公共施設再整備の推進

<研修概要報告>

1. 「公共施設のリソースマネジメント」

- 講 師： JFMA 理事 プロコード・コンサルティング 代表
松成 和夫 氏
- 場 所：公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会【JFMA】
- 概 要： 公共施設のリソースマネジメントの基本的な考え方と必要性、公共FMの全体構想、戦略と運用に対する効果的な組織づくりに関して研修を行う。
- 考 察：
今回の講習にあたり、現在安来市が今後進めるべき公共FMの戦略と体制づくりの中で、私は特に体制づくりを目的に受講いたしました。これまでFMの標準

業務サイクルとしてFM戦略・企画(PPLAN)、プロジェクト管理と運営維持(DO)、改善(ACT)いわゆるPDCAをいかに統括マネジメントしていくかであり、ほとんどの自治体がPDで止まっているとの指摘があり、何故進まないのかを考える中で、総括的に企画・管理・活用を主管すべき新たな組織創設の必要性を講習で学びました。業務として①データベースの整理、②総量縮減の戦略と計画、③建物保全の総括と推進とがあり、財務部・施設管理部・保全部と分別して構成されている形を一元化した組織改革をされている事例を通し、安来市でも組織改革を進めて行かなければ経営基盤の確立はできないと思った。(佐伯)

公共施設等総合管理計画の位置づけを再度確認。国交省・総務省からのまちづくり／社会資本の取組みと公共ファシリティマネジメント(FM)の位置づけとして、自治体が行っているFMについて再度確認する。自治体保有している施設について、将来の国土強靱計画であるグランドデザインを目的に「施設の活用・再配置計画」「施設の長寿命化保全計画」を全国の自治体が行っている。

2017年3月の締め切りに全国の自治体99.4%が策定した。公共施設等総合管理計画は第一段階として保有しているインフラの現状について、面積や棟数、築後年数、改修更新の費用概算、財政状況、将来の人工動態に基づき、施設全体の管理について基本方針を策定し国に報告している。2017年4月以降はそれに基づき各自治体は経営資源の全体最適化を求めて公共FM戦略を計り、第二段階として2021年迄に地方自治体独自の公共FM戦略施策一別施設計画を計る必要がある。それは自治体の将来のまちづくりと連携する公共施設再配置となり、今後の行政サービスの在り方を再構築する為のイノベーションにも繋げる事を求められています。

①計画の推進体制の構築を図るうえ、全体最適を図る権限と責任体制となっているのか、PDCAサイクルの継続的改善かなされる体制となっているのか。②自治体保有する施設の総量縮減に向けての量の最適化の実行計画に向っているのか。③計画的な施設保全の実効性のある計画・保全の統括体制の構築等の質の最適化に向けての実行計画が成されているのか。これが今後必要なファシリティマネジメント戦略であります。

松成氏は米国から発祥のファシリティマネジメントを日本に定着させる為に尽力された方です。それ故、安来市の現状と方向性を確認する為にも研修という良い機会を得ました。特にこの度の研修では、個別計画に向けて公的不動産(PRE)の有効活用を促進するため、地方公共団体等の開示している低未利用地の売却・貸付け情報や民間提案窓口情報等を活用し、立地適正化計画も同時に進めて行くべきと感じました。

また計画の推進体制を構築し、全体最適化を図るうえにも権限を首長から与え

られているかどうかでも、自治体の FM の動向にもかなり影響が大きい事も再認識いたしました。計画が進んでいるかの見極めに PDCA サイクルという言葉が使われていますが、多くの自治体では Plan (FM 戦略・計画) ・Do (プロジェクト管理/運営維持) の繰り返しがほとんどで、Check (評価) と Act (改善) までのサイクルを廻していない例が多い事も再認識しました。

その弊害は何処にあるのか、まさしく役所の人事異動のローテーションに問題があるという事です。公共マネジメントの取組みには、行政の内向き事業体制を進行させるためのプロ化を進める必要性である。行政の保有している資産を活用して、市民サービスに向ける仕組みは事務方・技師方の両輪で改善に取り組む手法を共有して進める為には、それなりのプロ化を進めるべきだと再認識いたしました。

人工減少化が進む中では経営資源であるファシリティの統括マネジメントによる効率経営の支援、グローバル化が進む中で FM と ICT と人事が連携するビジネスインフラの構築による経営資源の強化が、ICT の進化の時代には知的生産とイノベーション、働き方改革を支援するワークプレイスの供給、地球環境保全が大切な時は、環境負荷軽減と長寿命化を目指すライフサイクルマネジメントの実践、災害に対する強靱化を図る時は、災害に対する安全・安心の確保と事業の継続を図るファシリティの強靱化が FM の効果として必要性を再認識すべきと感じます。

それ故、この度の公共施設の見直し、全体最適化を緊急に図り、安来市の財政にとっても最重要な課題と再認識致した次第です。(樋野)

この度の講演では、私が今まで学んだ公共施設等総合管理計画の在り方をより具体的に本市に沿った考え方を生み出す契機となった。

自治体の実態を把握することにより、従来と異なる新しい行政サービスを考えること、それに照らし合わせた個別の施設を計画しまちづくりを行うことの大切さ、1,800 の自治体があれば 1,800 通りの FM があり、予算とスケジュールを伴う実計画を作ることが重要であることを学んだ。

その為に行政に求められるものは事業に対する PDCA とそれを行う職員の育成と専門的体制づくり(事業を支える基盤戦略)、タテ組織とヨコ組織をマネジメントできるトップの必要性、FM の目標管理と評価技術の必要性等多くの案件があるが、その大部分で本市においては欠落している点が多く、本市における公共施設等総合管理計画が、現在は絵空事のように強く感じられた。正直、安来市の今後の公共施設の在り方に不安を感じざるを得ないが、ただ、全く動いていないわけではなく、既に個々の施設についてのデータはできているので、体制を早急につくり取り組みによっては、将来の安心につながることもできるかと感じた。

自らも安来的 FM の考え方を模索する必要性も強くかんじた。(三島)

2. 地域科学研究会 まちづくり研修セミナー 「公共施設再整備の推進」

●講 師：前橋工科大学工学部建築学科准教授

堤 洋樹 氏

長野市総務部公有財産活用局公共施設マネジメント推進課長

村上 巧 氏

静岡市企画局アセットマネジメント推進課公共資産経営係副主幹

天野 慎之介 氏

●場 所：剛堂会館 会議室

●概 要：公共施設の管理計画と取り組み方、行政の組織の在り方等を、具体的な実践例を踏まえて、成果と課題に関して研修する。

●考 察：

「公共施設＝公共サービスの拠点」の考え方として予算を増やすことなく公共施設を減らす、また、行政だけでなく住民からの声を聞き、地域全体で考えてゆく手法と実践例を交えた説明を受けました。

堤氏の講演では「FM とまちづくり」に関して建築物の経常修繕に着目し、記録データを分析することで発生傾向や工事金額の長期的な動向を把握することで保全計画への展開していく説明。

天野氏の講演では「アセットマネジメントの実践」として①総合計画・行革・財政との連携、②個々の施設の実態が見える化、③施設類型ごとの仕分けと方向付け、④配置適正化方針、⑤実行計画の策定を体系的な説明。

村上氏の講演では中長期保全計画と公共施設等総合管理基金として①中長期保全計画（建築物にかかるコスト推計）のコスト推計方法、コスト推計結果、②基金の運用方法等について、基金創設までと積立・取り崩しの考え方の説明と、長野市では 2018 年に公共施設等総合管理基金を創設し、施設の長寿命化、計画的更新・活用に必要なコスト推計を行い、基金の運用を図っている実践の説明をそれぞれ受講し、当市における今後の大きな課題とし取り組む方向性を学びました(佐伯)

堤 洋樹 氏は地方都市が生き残る為には何をすべきか、公共施設等総合管理

計画・公共施設のしまいかた一まちづくりの為の自治体資産戦略についての研修。公共施設マネジメントの考え方、計画段階と実施段階の作業、施設整備の不可欠な情報分析、住民協働の考え方と進め方、今後のエリアマネジメントの方向性と題した内容であった。

注目したのは社会技術研究開発センター（RISTEX）持続可能な多世代共創社会のデザイン研究開発領域の平成 28 年度採択研究「地域を持続可能にする公共資産経営の支援体制の構築」（Bass プロジェクト）の取組みについては、再度研究をしてみたいと思いました。自治体任せではなく地域全体で公共資産整備を協創する。地域を活性化し豊かな地域生活を実現産の上で、産業・生活を営む活動から自治体と共創で営む街づくりの実現を求めるプロジェクトです。今後のハコモノ・施設の考えは、人口減少で財政悪化の地方自治体が取れる対策としては、予算を増やして公共施設に掛ける費用を適切なものにしていくか、予算を増やさないで公共施設を減らす工夫を講ずる対策は 2 つしかない。その為には施設の従来使い方自体を変える必要がある。行政だけが変わるだけでなく、住民からの積極的な働きかけが特に不可欠になっている。

公共施設の整備だけにとらわれなくて、エリア・街と呼ばれるエリア活動の重要性を考える必要がある。行政としてファシリティマネジメントを推進していく上で、市民のニーズが何処にあるのか、サービスがどの様なものなのか、施設なのかサービスの改善なのか見極めた対策を講ずるべきである。公共サービスから公共施設を考えていく必要があると、つくづく感じさせられた研修であった。

村上 巧 氏からは長野市の公共施設マネジメントの現状と課題、取組みの経過。建築物にかかるコスト推計から中長期保全計画のコスト推計の方法と結果。基金の運用方法について基金創設から積立・取り崩しの考え方についての研修。

トップマネジメントの推進を図る為、副市長を座長、関係部局長を委員とし、庁内の情報の共有・調整を行う公共施設等総合管理調整会議を平成 30 年 1 月に設置。マネジメント推進の組織体制は平成 26 年 4 月に総務部行政管理課の中に公共施設マネジメント推進室を 3 名で設置し、平成 29 年 4 月に総務部に公共施設マネジメント推進課を設置し 5 名体制となる。平成 30 年 4 月に総務部内に「公有財産活用局」を設置し、公共施設マネジメント推進課として 6 名と管財課を置く、組織体制は段階的に強化を進めて来ている。取組みの経過としては、

- マネジメントの基本理念

『将来時代に負担を先送りすることなく、より良い資産を次世代に引き継いでいく』

- 4 つの基本方針

1. 施設総量の縮減と適正配置の実現。
新規整備の抑制、施設の複合化・多機能化、地域特性を踏まえた配置し広域的な連携
2. 計画的な保全による長寿命化
ライフサイクルコスト縮減、長寿命化計画・施設点検マニュアル策定、耐震化の推進、基金創設
3. 効果的・効率的な管理運営と資産活用
施設利用促進、管理運営効率化、受益者負担の適正化、遊休施設の利活用
4. 全庁的な公共施設マネジメントの推進
庁内推進体制の強化、財政との連動、施設情報の一元化、職員の意識改革

●将来の改修更新費用の推計と縮減目標を定めた。

将来コストの資産では、単純に床面面積の削減で今後 40 年間の大規模改修・更新費用の不足分を解消しようとするると延床面積を 40%以上の縮減が必用。市民生活への急激な影響が懸念される為、当面、今後 20 年間で 20%の縮減を目指す。

●市民の合意形成をする為に、平成 27 年 9 月から平成 28 年 7 月にかけて、32 地区で 814 名出席で開催した。

●総合管理計画を実行に移していく為に、モデル地区を選定し、平成 28 年 5 月から 7 月まで、計 4 回のワークショップを開催し、地域住民の意見を反映した再配置案を纏めた。ワークショップはマネジメントの考え方に理解頂くとともに、公共施設見直しの計画策定前から段階から、市民の皆様と市と一緒に考える地域の公共施設に関する試みである。この他、地区での市民シンポジウムを開催し、市民とともにある公共施設の在り方を問うてきている。

天野 慎之介 氏からは静岡市の天野氏はコロナインフルの関係で静岡市を離れる事が叶わず、ビデオメッセージでの研修となりました。スライドと音声のみです。静岡市の実効性のあるアセットマネジメント計画策定と推進実務の現状と課題そして展望を伺った。

「ないものねだり」から「あるものさがし」へ、総資産の棚卸と現状把握、静岡市におけるアセットマネジメントの実践とまとめと課題である。静岡市は人口 698,275 人、1,411.83 k m²の面積で中山間地が 9 割を占め。2 市 2 町が合併。公共建築は総面積が約 230 万 m²。1 人当たり約 3.3 m²を保有。公共建築物とインフラ資産について平成 26 年 3 月静岡市アセットマネジメント基本方針を策定。平成 28 年 2 月今後のマネジメントの方向性を纏めた静岡市公共建築物 施設群別マネジメン

ト方針。平成 28 年 9 月以降で配置適正化方針を策定。その後、静岡市アセットマネジメントアクションプラン第 1 次を平成 29 年 3 月以降、個別施設のアセットマネジメントの実行・進行管理を総合計画と予算編成と連動で実施している。要は公共施設等総合管理計画の総論から各論へ個別施設計画を進めている。市の取組みとして、市全体の協力を得て、越えなければならない 5 つのハードルを確認している。

① マインド・職員	予算投入主義	会計的思考
	予算・決算	☑ 投資・改修
	自前主義	協働
② 公の施設・組織	タテ割り	オープン
	行政目的別の施設	☑ ユーザーの行動
	現場のマネジメント	全体のマネジメント
③ 公共サービス・施策	メニュー方式	マーケット志向
	プロダクトアウト	☑ マーケットイン
	施設管理	クオリティオブライフ
④ 都市政策・政策	都市政策と非連動	都市政策との連動
		☑ コンパクトシティ
		人口密度
⑤ 合意形成・住民自治 ガバナンス	説明と理解	ソーシャルデザイン
	住民意見徴集	☑ 市民参画・協働
	形式的住民参画	民主主義

◎これがアセットマネジメントを実効性のあるものとするために重要（樋野）

この度の研修計画は非常に学習度の高いものであった。偶然なのか、前日の JFMA での講演は公共 FM の総論的考え方を学び、この度は各論的（自治体における個別の取組）事例を通して安来市における公共施設等総合管理計画の進め方の考えを得ることができた。

まず、衝撃であったこと「公共施設＝市民サービス」ではないこと、行政は単に施設を提供することが市民サービスにつながると考えてはいけないということである。市民から求められるものは機能や取り組みであるという当たり前のことを気づかされた。

まちの中で市民が求めるもの（機能）を、新しい施設の創出だけではなく既存の施設に機能化させることでサービスに繋げることにより、既存施設の活かし方を模索しそれにより今後の老朽化に対しての手当てを考え、あるべきまちの姿をつくることの大切さを強く認識した。

市民サービスを充実させるためには新規・既存の公共施設を管理するために専門

的な組織の構築の必要性とその組織の在り方を強く感じた、公共施設管理に特化した組織の欠如は市民サービスの減退のみならず将来のまちづくりの可否に大きな影響を与えることを学んだ。残念ながら、本市においては組織が不十分であると言わざるを得ない状況で、早急な体制づくりを求めたい。(三島)