

## 総務常任委員会行政視察報告書

・視察期間 平成24年10月31日(水)～平成24年11月2日(金)2泊3日

・視察先 神戸市 危機管理センターについて  
佐倉市 ファシリティマネジメントについて  
武蔵野市 ファシリティマネジメントについて  
秦野市 公共施設再配置について

・視察委員 委員長 澁谷 祐介  
副委員長 川村 よしと  
委員 今村 岳司  
" 岩下 彰  
" 大石 伸雄  
" 嶋田 克興  
" たかはし 倫恵  
" 野口 あけみ  
" 松山 かつのり  
" 山田 ますと  
" よつや 薫

上記の順に行政視察報告書を掲載しています。

# 委員会行政視察報告書

委員氏名：澁谷 祐介

調査の期間：平成 24 年(2012 年)10 月 31 日(水)～11 月 2 日(金)

調査先及び調査事項：

- 神戸市 ・ 危機管理センターについて
- 佐倉市 ・ ファシリティマネジメントについて
- 武蔵野市 ・ ファシリティマネジメントについて
- 秦野市 ・ 公共施設再配置について

---

## 【概観】

総務常任委員会においては、正副委員長の組み合わせが昨年度と同じになったこともあり、今年度の視察においても前年同様、

○いわゆる先進的事例を対象とすること

○単なる事例の見聞ではなく、より掘り下げた内容についてヒアリング・意見交換等を行う意義があると考えられる事例であること

を念頭に視察対象を選定した。また、こちらも昨年度同様であるが、正副委員長調整の上で、視察の実施前に、

○視察対象の事例に関する、整理された資料を各委員に配布

○正副委員長で整理した以外の質問項目を各医院から収集

○以上の経過を踏まえて整理した当方が希望する質問内容を、事前に視察先に送付（添付資料参照）

という対応を実施した。こうした事前の準備がよい形で働いたこともあり、委員会視察という枠組みを前提に考えると、一定、有意義な視察とすることができたと感じている。

なお、佐倉市・武蔵野市・秦野市においては、いずれも広義のファシリティマネジメントについて、国内最先端の事例を視察することとなったが、問題に対する取組みのスタンスが、自治体ごとに大きく異なる部分があることが強く印象に残った。以下、各自治体について、具体的に記す。

## 【神戸市×危機管理センター】

神戸市の危機管理センターを視察先として選定するに当たっての、私の最大の関心事は、添付資料記載の質問にもあるとおり、「市庁舎とは別に危機管理センターを設置することによるメリット・デメリットはあるのか？それは、どういったものか？」という点であった。

西宮市においても、危機管理センターの設置構想が以前から謳われているが、現段階で

は、その具体的な姿は見えていない。一方で、仮に、この危機管理センターが現在の市庁舎とは別個に設置されるものであるとするなら、

○管理センターとは異なる場所に勤務する大部分の市職員が

○緊急自体発生時には、わざわざ普段の勤務地とは異なる危機管理センターに集まるということになる。これは、きわめて非合理的な形であると個人的には考えている次第である。この点について先行して設置している神戸市の事例を元に意見交換ができたことは有意義であった。

ちなみに神戸市においては、新しい市庁舎の中に危機管理センターが包摂される形となっていることもあり、設置によるデメリットはないとのこと。また、神戸市の危機管理センターには

○緊急自体発生時に前線部隊として活躍することになる消防局・水道局

○重要なライフラインである水道局

が同じ庁舎内に近接して存在するという形になっている。質疑においても、「災害発生時の対応のことを考えるなら、消防と危機管理室は近接してあるべき」「水道局は重要なライフラインであり、これも一緒にあるのが望ましい」「危機管理センターだけが別個に存在するというのでは、施設を設置する意味が見出しにくい」という貴重な意見を頂いた。この意見は当初から私が持っていた問題意識とも合致するものである。

今後、市当局が進めようとしている危機管理センターの設置が実際に俎上に上がった場合、今回得た知見も活かして、意見・手案を行っていきたい。

#### 【佐倉市×ファシリティマネジメント】

佐倉市のファシリティマネジメントの特色は、庁内各部署が主体となる、いわば分権的な形で施設の保全・管理に取り組んでいる点にあると考える。佐倉市における施設管理は、

○各所管部署における「施設管理者点検マニュアル」に則った施設の保全・管理状況の確認

○上の情報も含めた施設に関わる情報を、各所管が「保全情報システム」に入力という形を基礎として推進されている。次の視察先である武蔵野市が、原則、施設課が主導して行うという、いわば集権的な形を取っていることと比較すると、目的を同じくしているにも関わらず、正反対とも言える方向性を取っていることは興味深く思えた。

なお、ごく当たり前のことではあるが、「白書を作るのが目的ではない。それだけ作れば、あとは自動的に進むというのは完全な幻想」という趣旨の発言は、まさに「白書が出来ただけ」という段階にある本市にとって、強く刻むべき考えであると感じた。

また、佐倉市のファシリティマネジメントの顕著な特徴の一つが、

○インハウスエスコ事業の実施

○公用車の削減

等、ある意味細かい、しかし費用削減という面からは、非常に効果的と思われる取組みを

地道に進めている点にある。これらの内容については、私が取り組んできている内容と重複している部分もあり、改めて、研究を進めたいと考えている。

#### 【武蔵野市×ファシリティマネジメント】

佐倉市においても触れたが、武蔵野市の特徴は、ファシリティマネジメントの実践において、施設課を中心に、いわば集権的な形で進めることを明確に打ち出している点にあると考える。実際、視察時の説明においても、担当職員氏が

○技術者である施設課職員が中心になってファシリティマネジメントに取り組んでいるため、建物に対する話が中心となる

○従って、武蔵野市のファシリティマネジメントは建物の性能・機能を以下に維持していくか？という視点が中心である

ということを明確に述べておられた。具体的事例としては、施設の維持保全状況を精査する「劣化カルテ」を所管ではなく、施設課が作成する等、まさに施設課が前面に出て行う形となっている。私個人は、佐倉市の手法の方が好ましいように思うが、この点、引き続き、両市の動向に注目し、今後の推移を見守っていきたい。

なお、事前質問にも記載しているが、武蔵野市においては、歳出が「概ね 540-570 億円程度で推移」している中、投資的経費は「63 億円から 107 億円程度で推移」と、歳出の 1～2 割を投資的経費が占める形となっている。これは早くから、武蔵野市が強い危機意識を持って、この問題に取り組んできたことの顕著な証佐である。今後、西宮市においても、こうした財源を伴った積極的かつ具体的な取組みが必要であることを、強く確信した次第である。

#### 【秦野市×公共施設再配置】

秦野市は、今回、視察対象とした各自治体の中で、「施設総量の縮減」という、ファシリティマネジメントの推進という観点からは、決して避けることの出来ない、しかし、それだけに最も困難な課題に真正面から取り組んでいる自治体であった。結論から言うと、秦野市が今まさに取り組んでいる内容は、本市はもちろん、日本中のほぼ全ての自治体に取り組むべき内容であると確信した。

なお特筆すべきは、秦野市においては、我々のために、わざわざ、近畿地方の自治体について、人口・可住人口密度と住民一人当たりの公共施設床面積の相関関係を示したグラフ等、様々な資料を用意していただいていたことである。その資料からは一目瞭然、西宮市が人口規模に比べて、公共施設を持ちすぎていることが分かる。繰り返しになるが、改めて、本市においても施設白書の作成に留まることなく、施設総量の削減に積極的に取り組むべきことを確信する機会となった。

以上

2012.10.18

神戸市・危機管理センターについて

西宮市議会・総務常任委員会

- 市庁舎とは別に危機管理センターを設置することによるメリット・デメリットは？
- 危機管理センター設置の目的と経緯は？
- 今後の施策展開は？
- センター内に消防局と水道局が入っているが、これらとどのような連携を行う想定か？
- 津波対策をどのように行っているか？
- 危機に対応して、確実に迅速な初動をとるためには、危機情報の即時共有体制が確立されている必要があると考えるが、神戸市ではどのような形をとっているのか？
- 本年、仮想環境で構築されたと聞く危機管理情報システムの共通基盤とはどのようなものか？
- 今後、関西広域連合との連携をどのように進めていくのか？
- 関西広域連合防災計画において「行政だけでは災害対応に限界があり、企業・ボランティアとの連携が必要」という趣旨の内容が述べられているが、今後、どのような対応を進めていくのか？
- 危機管理センターと区役所・地域との連携システムはどのようなになっているのか？

以上

2012.10.18

佐倉市によるファシリティマネジメントについて

西宮市議会・総務常任委員会

【全体に関わる話】

- 「客観的なデータを見えるように提示することによって職員や市民の意識改革を」とある。
  - －見える化しただけで（初めはあったであろう）庁内の不満や反論は収められたのか？
  - －市民の意識改革を促した上で進めたいと思っていることとはなにか？
  - －進めたいと思っていることに、実現の目処はついているか？

【広域的対応】

- 千葉県・千葉市・船橋市・習志野市・流山市と連携してファシリティマネジメントを行っていると思うが、現在の進捗状況は？

【保全情報システムの導入】（資料1）

- 誰が情報を収集・整理・入力するのか？
  - －入力データの誤りを発見するシステムはあるか？
- 入力完了後の管理は誰が担当するのか？
  - －定期的なメンテナンス・入力情報のチェック・ぬけ・もれの確認は誰が行うのか？
- システムを導入したことによる具体的なメリットは？

【市立保育園改築に伴う提案】（資料2）

- 小学校の敷地内で保育園を設置することに組織上の問題はなかったのか？

【公用車利用実態調査】（資料5）

- 調査結果をどのように活かしたのか？
- 調査時期をこの時期にしたのには理由があるのか？また調査期間は十分か？

【インハウスエスコ事業の実施】（資料7）

- LED化は費用削減にどのくらい効果があったのか？

【施設管理者点検マニュアル】（資料8）

- 誰がどのくらいの頻度で点検するのか？
- 外部委託する場合と比較してのメリットは？

以上

武蔵野市によるファシリティマネジメントについて

西宮市議会・総務常任委員会

【進め方について】

- 公共施設白書の目的を『質・量の見直し』の議論に資すること（武蔵野市公共施設白書・p.1）としている。  
—今後、白書の内容を踏まえどのように進めていくのか？

【財源について】

- 歳出が「概ね 540-570 億円程度で推移」している中、投資的経費は「63 億円から 107 億円程度で推移」と、歳出の 1～2 割を占めている。（公共施設白書・p.12・図表 2-1-3）  
—なぜこれほど多額の資金を充てられるのか？
- 「武蔵野市も同様に資産のうち、土地が約 61%、建物・構造物が約 24%を占めており、有効活用しなければなりません」とある。（公共施設白書・p.13～15）  
—土地を計画的に売却する等の考えがあるのか？
- 継続的に施設の保全を行うためには、巨額の財源を必要とする都市インフラへの投資についても同時に検討する必要がある。しかしながら公共施設白書では P20 に若干の言及があるに留まっている。（公共施設白書・p.20）  
—都市インフラへの投資は、今後、どのように進めていくのか？

【資料作成について】

- 公共施設白書の第三章（P23 以降）において、人件費などのコスト情報が細かく記載されている。  
—コスト情報は、白書を作成するにあたり調査したのか？元々、存在したのか？

【担当部署について】

- 『保全整備計画』が庁内的にも確立し、現在では長期修繕計画に基づき、定期的に公共施設の劣化状況を点検・評価し、保全にかかる次年度の改修工事を（財務部）施設課から提案する計画保全を実施しています。更に平成 17 年度より、保全予算を施設課が管理し、工事を実施しています。（武蔵野市における公共施設保全整備計画・P.1）  
—一元化したことによるメリットは、何か？
- 「財政部施設課が、施設の維持保全を一元的に行う」とある  
—「維持保全」だけか？「施設計画（新設・廃止・統合など）」は一元化していないのか？  
また、していないとすれば、その理由は何か？

- 元々所管していた部署は、施設維持保全の一元化をどのようにとらえていたのか？
  - 反対するとすれば「権限を渡したくない」という感覚だと思うが、それはどのように抑えたのか？
  - 歓迎するとすれば「施設関連の事務から解放される」という感覚だと思うが、実際に、元々の所管は件の事務から解放されたのか？

以上

秦野市による公共施設再配置について

西宮市議会・総務常任委員会

## 【計画について】

- 「施設管理を行う所管の多くは、管理台帳等を十分に備えていない現状がうかがえます」  
「中期的な視野に立った改修計画を作成するなど、今後一層の努力が必要となります」とある。(公共施設再配置計画・p.50)
  - 今後、改修計画を作成する予定はあるのか？
    - ⇒ある場合、具体的なスケジュールについてどう考えているのか？
  - 改修計画はそれぞれの所管部署が個々に作成するのか？
- 「ハコモノのみならずインフラ系の公共施設の更新問題も、早期に検討を始める必要があります」とある。(公共施設再配置計画・p.54)
  - 今後、改修計画を作成する予定はあるのか？
    - ⇒ある場合、具体的なスケジュールについてどう考えているのか？
  - 改修計画はそれぞれの所管部署が個々に作成するのか？

## 【施設について】

- 「方針1 基本方針」とある。(公共施設再配置計画・p.56)
  - 新規の建物施設は建設しないなど、きわめて大胆な内容だが、なぜこうした方針を示すことができたのか？
- 「公の施設ではなくても、地域住民の活動のために利用されている施設については、公の施設としての役割を担えるよう支援を行う」とある。(公共施設再配置計画・p.68)
  - これまではどのような支援をしてきたのか？
  - 公の施設としての役割を担えるような支援とは具体的に何か？
- 「再配置のシンボルとなる事業として『義務教育施設と地域施設の融合化』」とある。(公共施設再配置計画・p.81)
  - 融合化の具体例としてどのようなことが考えられるか？
- 公共施設再配置のポイントは「シンボル事業」だと考える。
  - シンボル事業の内容を詳しく教えて欲しい。
  - なぜ、その事業が、あらゆる施設事業の中から「シンボル事業」として選定されたのか？
  - シンボル事業の成功を、どのようにして全庁の施設事業に普遍化するのか？

以上

## 総務常任委員会所管事務調査報告書

委員氏名 川村 よしと

### 【調査の期間】

平成24年(2012年)10月31日(水)～11月2日(金)

### 【調査先及び調査事項】

神戸市：危機管理センターについて

佐倉市：ファシリティマネジメントについて

武蔵野市：ファシリティマネジメントについて

秦野市：公共施設再配置について

### 【調査の形式】

調査をするにあたり、事前に質問項目を先方に伝えた上で、現地で詳細な情報交換をさせて頂いた。

よって、報告に関しては、事前に全体で設定した質問項目のうち、個人的に設定していた項目と一致していたものと、それに関連して現場で質問させて頂いた項目について、考察を述べることとする。

又は、先方の情報提供の中で、参考になる事実情報からの考察を述べることとする。

## ◆神戸市:危機管理センターについて

### 【概要】

神戸市の危機管理センターは、一体的な危機対応を行うための中枢拠点であり、同時に整備した「新危機管理情報システム」「消防新管制システム」「デジタル防災行政無線」などを活用することによって、災害発生時の意思決定や市民・関係機関等への情報提供を迅速かつ効率的に行うための施設である。

危機管理センター1階は本部員会議室、防災展示室・研修室（プレスセンター）、2階はオペレーションセンター、3～5階は消防局（4階は消防管制室）、6～8階は水道局となっている。

このうち、1階部分は大規模災害発生時には本部員会議室、プレスセンターとして利用しており、平常時には市民の方にオープンなスペースとして防災展示等を行うとともに、防災啓発のためのイベントを随時実施している。

### 【質問に対する回答と考察】

#### ①市庁舎とは別に、危機管理センターを設置することのメリットは？

結論から言えば、初動の強化である。

災害に対する被害を最小限に食い止めるには、初動が迅速であること、その精度が高いことが重要であり、それは交通事故などの救急時も同様である。

危機管理センターを独立して設置し、必要な機能をそこに集約することで、迅速で精度の高い対応が即時に可能になる。

#### ②センター内に消防局と水道局を入れるメリットは？

災害時には、消防車や救急車の出動の可能性が高く、場合によっては水を安定供給するためのライフライン対策を行わなくてはならない場面がある。

過去に、阪神・淡路大震災において、水道局が入居する庁舎が潰れたため、復旧作業に支障をきたした経験から、それを所管する水道局を危機管理センター内に入れることにより、大規模災害時のライフライン復旧対策が迅速に行えるようにしたという経緯がある。

また、庁舎の再配置の観点から、通常業務の効率を考えると水道局が適切であると判断された。

### ③津波対策をどのように行っているのか？

前提として、基本設計にあたり、津波や高潮、河川の氾濫など、様々なパターンの水害を想定した上で、危機管理センターへの浸水の恐れは少ないと評価している。

想定外の高さの津波等の水害対策については、万が一、1階床レベルに達した場合にも、一部の機器類が浸水・停止するものの、防災対策の中核機能は保持できるように対策を練っている。

まず、1階部分を会議室にすることで、1階床レベル以上浸水被害時にも被害を最小限にするように計画。

次に、施設の機能を維持するための重要室を地下ではなく、地上階に設置。

電気室、発電機室、サーバー室を9階に、電話交換機室を5階に設置している。

そして、9階に備蓄倉庫を設け、3日間の飲料水や食糧を備蓄する計画である。

本市においても、独立した危機管理センターの設置を検討することは有効だと考えられるが、予算や土地の確保などの観点から、公共施設マネジメントの計画との整合性を取ることが必要であり、慎重な検討が必要である。

### ◆佐倉市:ファシリティマネジメントについて

#### 【概要】

佐倉市のファシリティマネジメント(以下FM)は、資産管理経営室を、市長直轄の部署として設置して行っている。

インハウスエスコ事業の実施や、施設管理者点検マニュアルの作成等、取り組みが多岐に渡っているのが大きな特長である。

職員や市民に向けて、客観的なデータを目に見える形で提示することで、意識改革を促し、施設の維持管理にかかるコストに対する理解を得られるように、積極的に取り組んでいる。

#### 【聴取した情報と考察】

佐倉市の場合、個別具体的な事業が多岐に渡っていることから、その出発点はどこであったのかが、真っ先に伺いたいと思うことだった。

これに関する回答は、先方の説明の中で明らかにされたのだが、きっかけは、校舎の一部が欠け落ちている破片が敷地内で発見されたことだった。

これが、平日の日中に起こっていたら、児童に破片が当たってしまうという事故が起こっていたであろうことは想像に難くない。

このような状況が起こる背景は何なのかを考えるとということが、佐倉市のFMの出発点だった。

これを突き詰めていくと、施設の老朽化はもちろん、一元化されたデータの不在、厳しい財政状況、所管部署ごとによる分散管理体制等、様々な課題が浮き彫りになった。

そして、H19年に新市長が就任した時期に、FM担当を設置し、トップマネジメントが実行されることとなった。

ここから、様々なFM施策が行われることとなる。

例えば「小学校の水道代が高い」という問題から、トイレの水が自動で流れる仕組みが原因であると突き止め、トイレの設備を変更することでトータルコストを削減したり、保育所の建て替えに関しては、仮設の建物を建てずに隣接する公園に新築することで、2500万円もの経費を削減した。

これらに関して、市長直轄の部署で横断的な動きができる体制であったことは大きなメリットであったと言える。

こういった体制は、視察に伺うまでは、カリスマ性のあるトップが指揮する形で編成され、FMを推進していく流れを作ったのだと私は予測していた。

しかし、実際に話を聞くと、実際は担当者が必要施策について市長にプレゼンをして了承を貰うという形になっており、担当者も各現場からの情報収集を積極的に行う等、ボトムアップで実行されているという印象を受けた。

これが、具体的な施策が多岐に渡って行われている大きな理由であると考えられる。

志と意志を持った担当者、現場の職員の存在、そして、彼らに自由と裁量権を与え、提言から合理的な判断を下せる市長。

佐倉市のFMは、これから具体的なFMに入っていくであろう西宮市にとって、模範とすべき点が数多く見られた。

担当者の「役所という所は、PDCAサイクルで言うところのPとCは得意だが、DとAは苦手。意識的にDとAを機能させることが重要だ」という言葉が、佐倉市のFMを象徴しているように感じられた。

## ◆武蔵野市:ファシリティマネジメントについて

### 【概要】

武蔵野市も、FMの先進自治体として知られており、JFMA(ジャフマ:公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会)が主催するJFMA賞において、優秀FM賞を受賞するなど、その評価は非常に高いと言える。

JFMAは受賞理由として、

- ・地方自治体における既存施設の長寿命化と適切なライフサイクルマネジメントFMを活用している好例といえる。
- ・計画保全導入に当たって建物診断、長期修繕計画作成、施設管理システム開発、保全予算の評価指標FCIの導入等、FMの手法を活用している点も高く評価できる。
- ・FMの体制も、「保全整備計画」を庁内的に確立した。計画保全が予定通りに実施されている。

上記の3点を挙げており、今回の視察ではより具体的な話を聞かせて頂くことを目的に伺った。

組織体制としては、財務部門の中にFM担当部署(財務部施設課)を設置し、施設の維持保全を一元的に施設課が行うことにしている。

これによって、全施設の管理を技術面、財政面の両方から把握できるので、施設課は与えられた予算に関して主体的な判断をすることが可能になった。

### 【聴取した情報と考察】

武蔵野市のFMは、技術職が中心となって行っており、保全・補修が中心となっている点で、個別の取り組みが多い佐倉市と比べて、統一感があるという印象を受けた。

具体的には、耐震性能整備や福祉施設整備、放置すれば雨漏りの原因になる防水改修などの劣化保全などが挙げられる。

担当者の「『技術屋>所管課』という感覚でFMを実行することが重要」という言葉が印象に残った。

FMを推進するに当たっては、所管課や議会、住民に対して周知させることが必要不可欠であり、場合によっては(主には感情的な)反発を受ける場合もある。

これに関して、論理面での説明を十分に行うのはもちろんだが、それ以上に、上記のような感覚と意志を持って実行すべきなのだろうと強く感じた。

論理面においては、例えば、保全の点数化を行うために独自のカルテを作り、チェックされた項目に従って施設課が点数化を行っていた。

武蔵野市の場合は面積が狭いこともあり、施設課で十分管理が可能だということであったが、同様の形式を西宮市で導入するとなると、組織体制については検討しなければならないと考えられる。

この、カルテによる点数化は、予算請求に関して明確な指標となるという点でも、価値あるものであると感じた。

#### ◆秦野市：公共施設再配置について

##### 【概要】

「原則として、新規の施設は建設しない」（新規建設する場合は、同規模面積を削減）という大胆な方針を打ち出している。

これに伴い、H23年～H32年の第1期基本計画内に、1340㎡のハコモノ面積と57億円の管理運営費を削減するという具体的な数値目標を掲げている。

施設の再配置を「5つの視点」で整理しており、市民の理解を得られるような情報発信にも工夫が見られる。

##### 【聴取した情報と考察】

秦野市では、担当者の方の概要説明以上に、その説明を西宮市に当てはめた場合の分析が大変参考になった。

まず、住民一人当たりのハコモノ面積と人口及び可住地人口密度との比較から分析すると、ハコモノを3割は削減しなければいけない秦野市に対して、西宮の数値は更に厳しい状況にあることが分かった。

秦野市は、ベッドタウンとして昭和40～50年代に人口が急増し、ハコモノ建設ラッシュとなった。

西宮は、ベッドタウンであるものの、阪神・淡路大震災の影響からか、建設時期がバラけているが、経常収支比率も90%を超えて財政の硬直化が進んでいることから、施設の更新問題を先送りにできない状態に変わりはない。

西宮市が危機感を抱かなくてはならない理由は数多く挙げられるが、例えば「人口が少ないのにハコモノが少ない自治体」ランキングでは1056自治体中338位(秦野市は38位)、「人口密度が低いのにハコモノが少ない自治体」ランキングでは308位(秦野市は12位)と、状況は芳しくない。

それでも、秦野市の担当者は「関西で、西宮は進んでいる方だ」と分析している。

公共施設白書を作成し、これから具体的な施策を進めるべき段階にあることから、西宮市の動向が関西の自治体に与える影響は大きいと考えられる。

今後の積極的なFM推進に向けては、担当者や現場の職員で、意志ある優秀な人材が自由に動けるような組織体制を作ることが重要だと、FM先進自治体の所管事務調査全体を通して、強く感じた。

■佐倉市

担当：資産管理経営室主管 池澤龍三氏

r.ikezawa@city.sakura.lg.jp

<佐倉市のFMのポイント>

19FM 担当設置

20/9「佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針」

24/4「佐倉市施設白書」

- ・ 17.6 万人、411 億、70%が調整区域。保有資産は土地 3.8 万㎡、建物 32 万㎡（550 棟）
- ・ 節電の達成状況など客観的データを庁内イントラに掲載し、「見える化」して職員に向けて発信し、意識改革することでコスト削減に繋げる。
- ・ 施設利用者だけでなく、大多数の利用しない市民（負担市民）に向けて客観的データを提示（見せる化）し、施設の維持・更新にかかるコストを理解してもらう。
- ・ 職員や市民に向けて、客観的なデータを目に見える形で提示することで、意識改革を促し、施設の維持管理にかかるコストに対する理解を得られるように積極的に取り組んでいる。

<担当者プレゼンのポイント>

・ 担当者のプレゼンテーションが抜群。「これまでの取り組み」を紹介する中に、他市からの視察来庁や出張講演が詳細に記載されている。全国に対して発信していきたいという姿勢が強い。（関西の視察団体：岸和田市、大阪府、東大阪市、大阪樟蔭女子大学、阪南市、吹田市、奈良県／講演団体：大阪府市町村、貝塚市、貝塚市、大阪樟蔭女子大学、桜井市）最後にあいさつしたときに「現場の職員たちを応援してあげてください」と言っていたのが印象的。

・ 池澤氏は資産管理経営室と教育総務課を兼務。資産管理経営室は市長直轄の部。職員 28 名で技術職と事務職が半々（資料 p24）。営繕・管理・推進の 3 班。

- ・きっかけは中学校でのコンクリ片落下事故。幸い夜のできごとで人的被害は発生しなかったものの、同レベルに老朽化している施設が多々あることから、FMの推進に取り組みは始める。

- ・「市民を使用者だけではなく、負担者として意識させる」ことがポイントだ。

- ・行政はPはするけどDができない。Cには長けているがAをしない。公務員はできない理由を探すことに非常に長けているので。

- ・見える化することはできるけれど、決断するのは市長だ。

- ・「見える化したら意識改革が進んだり庁内の不満や反論が抑えられたりするのかな？」→それだけでは無理。データを提示することは必要条件であって十分条件でない。しかし、データを示すことは推進しようとしている側の本気度を示すことになる。市民集会などでも、きちんとデータを用いて説明すれば「声の大きな市民」も納得せざるを得ない。

- ・共通のデータを用いて政策推進をしないと市民に信用されない。

- ・合理性だけでは政策推進はできない。学校は外国にとっての協会のように、地域の精神的な拠り所になっている。

- ・各自治体の担当者たちで集まって研究を進めている。まだ確立した自治体はない。「気付いてしまった者の責任」だ。

## ■武蔵野市

担当：財務部施設課課長 堀内誠氏

horiuchi-makoto@city.musashino.lg.jp

<武蔵野市のFMのポイント>

23/9「武蔵野市公共施設白書」

24年度「基本方針」

- ・ 10 km<sup>2</sup>、13 万人、570 億。130 施設 170 棟 32.7 万 m<sup>2</sup>（うち 90 棟 16 万 m<sup>2</sup>が 30 年超）
- ・ 財務部門の中に FM 担当部署（財務部施設課）を配置し、施設の維持保全を一元的に施設課が行うこととし、全施設の不具合等が技術的にも金額的にも把握できる体制を整えている。（保全に必要な年間総額予算が施設課に与えられ、主体的に実施可否の判断が可能）
- ・ 事業課は施設の保全業務から開放され、市民サービスに専念できる。

#### <担当者プレゼンのポイント>

・ 非常に合理的・効率的で技術屋さん目線なところが好感できた。政治でやるべきところは任せて、技術屋さん目線でやるべきところに集中して合理化する、という思想か。それももしかしたら、安定した財政状況からくる余裕か。

・ 劣化→劣化→劣化保全で元の施設品質にもどし、劣化→劣化→改良保全（耐震や BF や環境性能向上等）で社会の求める施設品質の上昇にキャッチアップする。

・ 12 年前から FM に取り組みは始めている。

・ 全施設を「市全体に必要な施設・3 中心駅ゾーン（吉祥寺・三鷹・武蔵境）に必要な施設・コミュニティエリアに必要な施設」の 3 層に分けて考える。

・ 今後 20 年に必要な経費は、武蔵境駅周辺高架化・吉祥寺の再々開発・三鷹の再開発に 110 億、焼却場に 80 億、道路に 250 億、下水道に 410 億、公共施設整備に 750 億、計 1600 億と試算。@80 億。

・ 補修の必要性は、主管の目線ではなく、技術屋の視点でなされるべき。

・ 劣化保全工事に関しては、保全部位・機器を横並びに調査し、その結果を基に劣化状況・太陽年超過状況・危険度・影響度等を点数化し、優先順位付けを行っている。その呪云為に沿って予算要求をするため、ぶれない予算要求ができる。

→この点数化方法と計算式・係数に関して質問したところ、西宮市から問い合わせはいただいたとの答弁アリ。FCI = (残存不具合額) ÷ (建替費用) が 5% くらいまでなら健全、と言う考えかた。計算式に関しては試行錯誤を繰り返したうえで、この 3 年くらいで落ち着いた。

・ 元々施設を所管していた部署は施設維持保全の一元化をどのようにとらえていたのか、という質問に対しては、「企画部署で概算要求の説明時に保全は別枠という切り分けをす

にしていたため、トラブルもなかった」とのこと。主管課が維持保全業務から開放されたかどうかは不明。BF や省エネなどは意識の高い主管課にとっては事業化されないもどかしさはあるかも。一方で、主管課としては施設側からの要求を断る理由に使える面もあり、逆に施設側に恩を売るネタが減るという側面もある。

## ■秦野市

担当：政策部公共施設再配置推進課課長補佐志村高史氏

koukyousisetu@city.hadano.kanagawa.jp

### <秦野市のFMのポイント>

21/10「秦野市公共施設白書」

22/10「秦野市公共施設の再配置に関する方針」

- ・原則として、新規の箱物は建設しない。(新規建設する場合は、同規模面積を削減)
- ・40年間で31.3%の床面積を削減(最初の10年間では0.6%)

### <担当者プレゼンのポイント>

・西宮市からの視察用にわざわざ資料を用意し、西宮市の分析までしてくれている。資料にも「視察来庁・講師派遣自治体」のリストがある(関西の団体:宝塚、伊丹、西宮、尼崎、姫路、豊中、堺、吹田、大阪、岸和田、大阪府、精華町、長岡京、草津、高島、大津、滋賀県)。こちらも佐倉市同様、全国への発信の意識が強い。「大阪は労組の反対で難しい」と担当者が言っていた。西宮が関西方面の先進自治体となってほしい」と言っていたのが印象的。

・プレゼンも、最初にFMの重要性を主張する一般的な開設から入られた。「議員を意識改革したい」という意識の表れだろう。その中で特にあったのは、現在の政治・地方自治における持続可能性の欠如への危機感。

・「割と状況のマシな秦野でもこれほど危機感をもってやっているのだから、関西方面の自治体はもっとやってほしい」と強く言われた。

・西宮の過大な市営住宅は非常にリスクだと言われた。

・各施設のコストを計算して見える化する。たとえば任期 No.1 施設の「図書館」は、1 日  
来所者 1 人あたり 819 円かかっている。それほどのコストをかける意味のある施策かどう  
かをきちんと算出する必要がある。

・公共施設の維持費用がかさむならどうするかのアングでは、「利用者負担増は当然」が 41%、  
「施設廃止もやむなし」が 34%、「税で維持」が 16%となっている。しかし、「利用者負担  
は当然」の層は投票にこず、「税で維持」の層は投票に行く。サイレントマジョリティの結  
果責任、でいいのか、それとも持続可能な行政施策をとるのか。

・各施設の利用状況を調査する。公民館の調理室はコストも高く、利用率も低いだが、必ず  
設置されている。それは「公民館とは調理室のあるものだ」という先入観に支配されてい  
るからだ。

・施設白書作成自治体は兵庫では、西宮 (23/8)、尼崎 (24/2)、加東 (24/3)、伊丹 (24/3)  
など。圧倒的に完投の自治体が先進。西日本は少数で、東北、北海道は未だゼロ。

・白書で止めてはダメ。対策ととらなくては。ということで、計画検討委を設置。  
委員長：根本祐二（東洋大経済学部・この分野での第一人者）他。メンバーは p44

#### ・再配置の方針

1) 原則として新規の公共施設は建設しない。建設する場合は更新予定施設の更新を同面  
積だけ取りやめる。

2) 現在ある公共施設の更新はできる限り機能を維持する方策を講じながら、優先順位を  
つけたうえで大幅に圧縮する。

3) 優先度の低い公共施設はすべて統廃合の対象。跡地は賃貸、売却によって、優先する  
施設整備のために充てる。

4) 公共施設は一元的マネジメントを行う。

#### ・施設の優先方針

1) 最優先：義務教育、子育て支援、行政事務スペース

2) 財源の裏付けを得たうえで、アング結果など客観的評価に基づいて決定。声の大きさ  
ではない。

・公共施設政策の流れ：営繕/管理部門の発意（武蔵野、佐倉）から、企画/政策部門の発意  
（習志野、秦野）へ。ただの長寿命化や FM だけでは問題を解決しきれない。フリクショ

ンはあっても、総量削減や抑制に踏み込まなくてはいけない。

・基本的な計画の概要

1) 小規模施設の機能を既存中規模施設に統合して小規模施設を廃止

2) 中規模施設を小中学校に統合することによって中規模施設も廃止

それを 30～40 年かけておこなう。

学校にどんどん合築していく。施設の管理を校長の管理から外していく。

事例としては、広畑小学校の一棟をタテに分割して半分を介護予防施設に使用している事例もある。(広畑ふれあいプラザ)

問題になる「敷地内の管理責任」は？→以前、投票所として学校を使用している際に運動場で地域住民が転倒して事故が起こったことがある。この場合は賠償を学校ではなく市長がしていた。

・シンボル事業を実施して事例をつくっていく方法。シンボル事業に選定するのは、ちょうど施設の更新にあたるものから順番に。それでノウハウを蓄積していき、以後の計画に活用。時間はかかるだろうが、職員の意識改革もしなければならぬし、それしかない。

<以上>

委員会行政視察報告書

委員氏名 山下 彰

701

調査の期間	平成24年(2012年)10月31日(水)~11月2日(金)
調査先及び調査事項	神戸市 ・危機管理センターについて 佐倉市 ・ファミリティマネジメントについて 武蔵野市 ・ファミリティマネジメントについて 秦野市 ・公共施設再配置について
神戸市 危機管理センターについて	
日時 2012年10月31日 午前	
・危機管理センターの整備、運営、整備方針 初動体制の強化、危機情報の共有体制 の強化、地域防災力の強化等について	
・施設整備の方針として「秘点づくり」「守舎づくり」 「守ちなみづくり」等について	
・以上の説明、質疑、次にセンターをみてまわり 説明等を受ける。	
・水道局入居、津波対策、予想外へも対応。	
・地下1F、地上9F、塔屋1Fと大変立派な施設 である。阪神淡路大震災の教訓がいかされて いるといえるのであろうか。関西広域連合、 地域、企業、ボランティア団体等の連携が しっかりと追求されている。	

佐倉市 ファシリティマネジメントについて

日時 2012年11月1日 午前

・施設(土地・建物)と環境(内部・外部)を対象として、経営的な視点から設備投資や管理運営を行うことにより、施設にかかる経費の最小化や管理効用の最大化を図ろうとする活動として、行政運営に導入し、財政面だけでなく市政運営全般に大きな成果をもたらしている。導入の経緯、具体例、効果等について説明を聞く。市有施設の老朽化の進行、維持にかかる財政負担が積極的な活用につながると、持続可能な自治体経営をめざすとしており、意識が明確である。保育園改築事業、統量縮減、予算縮減、減築設計の提案、ESCO事業の導入、用途変更等による有効活用、公用車の利用、市有財産の一時貸付、節電対策等々データをしっかりと分析し、全職員に周知、啓蒙し、意識を高めている。そして具体化している。大学連携も積極的にすすめており、折がとりをいかにという視点が明確である。

## 武蔵野市 ファシリティマネジメントについて

日時 2012年11月1日午後

- 。公共施設配置の基本的な方針として
  - ①三層構造・計画的配置・再配置 ②現施設の活用・転用・複合化を原則とし総量抑制 ③施設の延命化 ④建替えは未利用の活用 ⑤具体的計画のため市民との議論が前提として、資産活用をすすめていくとしている。
- 。市報によると、(平成24年11月1日号市報あさしのno 1942)学校施設や文化施設などの将来を考へる時が来ているとして、市の歳入増加は見込めないことや、社会保障費用の増大、公共施設の維持更新が難しい状況、市民との現状課題の共有の必要を訴えている。説明会の日時会場を記載し、第5期長期計画(平成24年~33年度)の調整計画(平成28年~31年度)をたて見直しの実行をしていくと、上記の方針を市民にもしっかりと定着を求め、見直しを行ない実行していくと市の意志が明確に伝わってくる。
- 。進め方、財源、資料作成、担当について説明があり、本年より企画部門に担当を配置して推進していると。

# 秦野市 公共施設再配置について

日時 2012年11月2日 午前

- 公共施設更新問題に対する取組み、公共施設白書から再配置計画へについて説明を付ける。
- 公共施設の更新が人口減少・高齢化・財政悪化で必要性のある公共施設まで保てなくなるとして意識することがと。総量の維持は不可、次世代への負担を押し付けない。適正な配置と効率的な管理運営を実現し、将来にわたり真に必要となる公共施設サービスを持続可能なものにすることを市としての方針としており、明確である。
- 住民一人当たりのハコ(面積)と人口及び住地人口密度、人口増加率の推移、建築年別、延床面積、歳入額、一人当たりの建物面積、経常収支比率、シミュレート等で西宮市と比較、平成の大合併市等と比較。
- 公共施設についての分析、再配置に関する方針。

## ①基本方針 ②優先順位 ③数値目標

- ①新規建設はなし、更新は優先順位大幅に圧縮、低い施設は統廃合、跡地は賃貸、売却、一元的対応
- ②最優先は自治体運営上最重要機能、優先は客観的評価
- ③ 2400㎡、31%の減、346箇所確保
- 一番印象に残ったのは 現在の小学校区を維持し統廃合しないこと、早くから取り組める、という言葉である。
- 方法はいろんなことが考えられる、何を選ぶかが問われる。

# 総務常任委員会所管事務調査感想・意見等

委員氏名 大石 伸雄

## 調査の期間

平成 24 年(2012 年)10 月 31 日(水)～11 月 2 日(金)

## 調査先及び調査事項

- |            |                   |
|------------|-------------------|
| 1. 兵庫県神戸市  | ・危機管理センターについて     |
| 2. 千葉県佐倉市  | ・ファシリティマネジメントについて |
| 3. 東京都武蔵野市 | ・ファシリティマネジメントについて |
| 4. 神奈川県秦野市 | ・公共施設再配置について      |

## ☆ 神戸市危機管理センターについて

事前の質問項目に回答いただきながら説明を受けた。

### ●市庁舎とは別に危機管理センターを設置することによるメリット・デメリットは？

- A. 危機管理センターは、一体的な危機対応を行うための中枢拠点であり、同時に整備した「新危機管理情報システム」「消防新管制システム」「デジタル防災行政無線」などを活用することによって、災害発生時の意思決定や市民・関係機関等への情報提供を迅速かつ効率的に行います。センターでは、非常時に 700 名の職員が 3 日間生活できる食料などの体制を整えている。耐震性にも更に強化した構造になっている。隣接しているので特にデメリットはない。



これまでの災害対策機能は、庁内の各所に分散されているため、危機管理センター内に集約することにより、連携体制の強化や情報の即時共有を行えるなど、危機対応能力を向上させることがで

きました。

### ー耐震性の確保（免震構造）ー

- ・ 免震構造を採用し、一般的な耐震構造と比べ大地震時の揺れを 1/3 程度に低減します。人命の安全確保に加え、コンピューター機器、設備機器・配管配線、家具・什器等の転倒、損傷を防ぎ、直ちに地震災害時の初動対応を行える。
- ・ 大地震時に建物本体の損傷を最小限に抑えることを目標とし、併せて庁舎としての長寿命化も図っています。



### ーライフラインの確保ー

#### （非常用電源）

- ・ 市庁舎の電源は、信頼性の高い特別高圧で常用と予備の 2 回線受電を行っており、非常用には自家発電機を装備しています。危機管理センターにはその電源を引き込むとともに、それらの供給が絶たれた場合にもセンター単独で運用可能なように、3 日間分の燃料を備えた非常用発電機を設置しています。
- ・ 電気事業者の非常時対応用の引込みルートを確認します。
- ・ 雷等による瞬時停電にも対応できる無停電電源装置の装備を行い、情報システムが障害なく継続して運用できるようにします。

#### （その他）

- ・ 非常用発電機等の重要機器は、浸水の危険のない場所に設置します。
- ・ 災害時に断水した場合でもトイレが使えるように、市役所 2 号館にある井戸から水を送り、雑用水槽を設け、必要な水の確保に努めます。
- ・ 下水管が使用できなくなった場合でも、数日間の汚水をためることができる水槽を設置しています。

### ●危機管理センター設置の目的と経緯は？

#### A. 1 基本方針

- (1) 初動体制の強化

日のシステム改修は不可能でした。

そこで、職員が主体となって、危機の種類には関係なく、迅速な情報流通が行えることをめざして、5つのシステムを構築することにしました。その5つとは、どんな情報を誰に送信するかを制御する初動判断システム、宛先が決定した情報を市役所内 PC に伝達する緊急連絡システム、宛先が決定した情報を職員の携帯電話に伝達する職員参集システム、表計算シートで職員が作成する情報をまとめる自動集計システム、表計算シート上の情報を補助的に地図上に展開する地図表示システムです。

当初、これらは個別開発で進める予定でした。それぞれの技術に強いシステムインテグレータを競争の中で選ぶことで、ベンダーの都合でアップグレードを要求されたり、開発コストが高止まりするベンダーロックインを避けるためです。しかし、このままではインフラがシステムの数だけ必要になります。そこで、インフラ部分は共用とし、仮想化技術を導入することにしました。また、各システム間のデータ連携やデータ変換は各システム間で直接行うのではなく、インフラに共通データベースや変換機能を置き、これを介してやりとりさせることにしました。つまり、インフラ部分を共通基盤として大きな重みを持たせたのです。まさに、5システム稼働の生死を握る、最も難易度が高く最も重要なシステムでした。

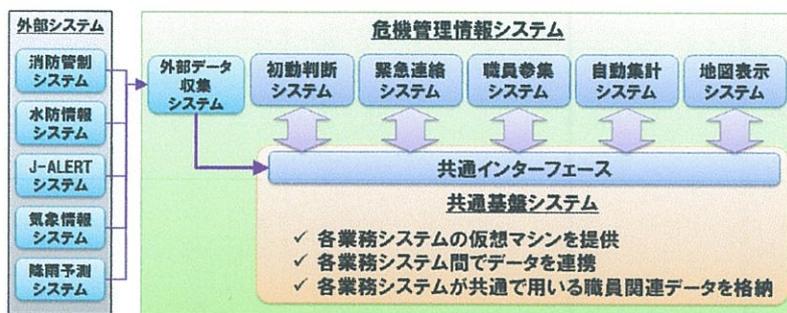
神戸市危機管理室では、計6システムについて、市が実現を望む機能を詳細に記述、厚さ20cmもの仕様書にまとめあげ、競争入札を行いました。

この危機管理システムに関心を示し、仕様書を入手したシステムインテグレータは40社は下らなかったといえます。しかし、求められる技術力あるいは価格競争力への懸念か、実際に応じたシステムインテグレータはそれほど多くありませんでした。神戸市職員認証基盤システムを構築するなど、すでに神戸市において実績を積んでいたネットワンシステムズは、ネットワークやインフラ構築技術に長けた自社の強みを最も生かせるとして共通基盤システム構築を選択、システムの担う特性からサービス指向アーキテクチャ (Service Oriented Architecture、以下 SOA) が最適であると判断してこれを全面採用したシステム提案を行いました。

採用された共通基盤システムは、具体的に以下のような構成になっています。ハードウェアに IA サーバーを採用、仮想化ホスト OS には VMware を選択しました。共通基盤システムは他の5システムに対し、共通データへアクセスするための共通インターフェースを用意し、さらに5システム間の共通データ連携手段を提供することで、5システムそれぞれの密接な連携を実現します。

### A. 3. 職員で“ふだん使い”できる柔軟性の高い危機管理システムが完成

2012年1月17日、この日は17年前に阪神・淡路大震災が発生した日ですが、神戸市役所では



はテスト段階のシステム評価を含めて全市防災訓練が行われました。しかし、残念なことにこの段階では満足のいくシステム性能を得ることができませんでした。ネットワンシステムズは、危機管理室の指示を得て、5つの上位システム構築を担当するシステムインテグレータとともに原因

究明と対応を協議。ある上位システム側のパラメータ設定と、共通基盤システム側の認識のズレが原因であることを突き止め、問題解決に寄与しました。その後、共通基盤システムを含め6システムとも無事に性能要件も満たし、当初の予定どおり2ヵ月半後の4月1日に本稼働、運用を開始しました。

これによって、職員が自在に扱える表計算シートを情報流通の媒介手段とした、柔軟な危機管理システムが完成しました。また、SOAによる共通基盤システムを採用したことにより、上位システム単位の調達が実現、コスト削減に大きく寄与するとともにベンダーロックインの回避が可能になりました。仮想化技術の導入は、ハードウェアやOSの更新周期にしばられないシステム運用管理も現実のものにしています。

また「このシステムは、情報を収集して告知するというところに重きを置いて開発しており、アイデア次第でさまざまな場面に活用が可能です。何も危機発生するときしか使えないというものではないのです。われわれが最終的にめざしているのは市民サービスのさらなる充実で、今後は市役所内での普及を進めながら、どんどん“普段使い”していきたいと考えています」 共通基盤システムに関しても構想が広がっています。現在は危機管理5システムのベースとして機能していますが、将来的には神戸市が運用管理するさまざまなシステムを受容するプライベートクラ

ウド基盤“自治体クラウド”に発展する可能性も秘めている。

●今後、関西広域連合との連携をどのように進めていくのか？

A. 8月23日に関西広域連合に加盟し、10月1日から広域防災局に職員を派遣しています。今後も連携を密にしていく予定です。

●関西広域連合防災計画において「行政だけでは災害対応に限界があり、企業・ボランティアとの連携が必要」という趣旨の内容が述べられているが、今後、どのような対応を進めていくのか？

A. 阪神淡路大震災と東北大震災の教訓をもとに、民間企業やNPOとの連携を検討していきます。特に、倉庫業界や運送業界とは密接に連携しなければと考えています。

●危機管理センターと区役所・地域との連携システムはどのようになっているのか？

A. 先に説明したように、区役所とはシステムラインでつながっており、地域とはアナログではありますが、防コミなどを活用して連携をとっております。

### 【意見・感想】

総合防災センターの設置を予定している西宮市としては、基本的な概念を再検討する必要があると考えます。

全国にすでに建設されている防災センターは、見世物の域を出ない箱ものの防災センターであり、神戸市が基本概念としている、

#### (1) 初動体制の強化

① 効率的・効果的な危機対応体制を即座に確立する。

② 多方面の情報を活用し危機対応方針の迅速な決定を支援するための情報システムを構築する。

③ あらゆる危機対応活動の中核拠点として災害に強い機能を備える。

#### (2) 危機情報の共有体制の強化

① 危機管理室と消防局を近接させ、平常時からの情報連携を強化する。

② 情報を得た部署だけでなく、市役所や各区役所などでも、常に危機情報を共有できる情報システムを構築する。

③ 危機管理センター及び情報システムを活用した職員の機器操作訓練、情報収集訓練等を定期的に行い、危機対応能力を強化する。

#### (3) 地域防災力の強化

① 危機管理センター内に広報・研修を行える市民開放スペースを設置する。

② 市民への迅速な情報提供及び情報収集を行う。

といったような方針を立てるべきと考えます。

## ☆ 千葉県佐倉市のファシリティマネジメントについて

事前の質問項目に回答いただきながら説明を受けた。

### 【全体に関わる話】

A. 統廃合で公共施設の絶対量を減らさなければならない。ゆえに統廃合を進めている。全市で560棟あり、管理の一元化と土地の所管替えを進める。

●「客観的なデータを見えるように提示することによって職員や市民の意識改革を」とある。一見える化しただけで（初めはあったであろう）庁内の不満や反論は収められたのか？

A. データがなければロジカルに説明できない。

一市民の意識改革を促した上で進めたいと思っていることとはなにか？

A. 統廃合のために同じデータで説明する。（透明性）

一進めたいと思っていることに、実現の目処はついているか？

A. 統廃合や所管替えの成功例もあるが失敗事例もある。学校の統廃合は特に悩ましい要素があるが地道に進めていく。

### 【広域的対応】

●千葉県・千葉市・船橋市・習志野市・流山市と連携してファシリティマネジメントを行っているが、現在の進捗状況は？

A. 千葉県内で24の市町が参加している。



#### 【市立保育園改築に伴う提案】(資料2)

- 小学校の敷地内で保育園を設置することに組織上の問題はなかったのか?

A. 資料にもある通り、結果的に非常に良い提案であった。

#### 【公用車利用実態調査】(資料5)

- 調査結果をどのように活かしたのか?

- 調査時期をこの時期にしたのには理由があるのか? また調査期間は十分か?

A. 結果、年間2台削減できた。調査機関は15日間で充分であった。  
市役所近傍のトヨタレンタリースと契約した。

#### 【インハウスエスコ事業の実施】(資料7)

- LED化は費用削減にどのくらい効果があったのか?

A. 節電対策として15%削減。LEDは当初30本導入 7年償還予定

#### 【施設管理者点検マニュアル】(資料8)

- 誰がどのくらいの頻度で点検するのか?

A. 点検ではなく注意喚起をしている。

- 外部委託する場合と比較してのメリットは?

A. 専門分野は外部委託している。

#### 【感想・意見】

ファシリティマネージメントは、サステナブル(持続可能な)自治体運営を目指すことである。  
後2か所を視察した後で総論としたい。

### ☆ 東京都武蔵野市ファシリティマネージメントについて

事前の質問項目に回答いただきながら説明を受けた。

- 公共施設白書の目的を『質・量の見直し』の議論に資すること(武蔵野市公共施設白書・p.1)としている。

— 今後、白書の内容を踏まえどのように進めていくのか?

- A. 本市におけるFMは、平成11年頃から営繕部門(施設課)が推進してきた。しかし、組織上の制約もありPREまでは踏み込まず、既存施設(建物)の適正な保全=「質」向上が主であった。

一方PREについては、公共施設を含む都市基盤の老朽化や少子高齢化に伴う社会保障費の増加など、持続可能な財政運営への概念が高まり、平成21年頃から企画部門(企画調整課)で検討を始め、平成23年度に策定した第5期長期計画(総合計画)で4つの基本課題の一つとして取り上げられた。

本年より、企画部門に担当を配置するとともに、庁内に検討委員会を設置し、本格的な検討に入った。公共施設再配置等は、既得権益がある中での見通しであり、総論では理解いただいても各論になると様々な議論が巻き起こることは想像に難くない。市民や議会との丁寧な議論が不可欠となる。そのため、まずは検討の際の羅針盤となる「基本方針」を定め、個別の施設の検討はこの基本計画に基づいて行っていく手法を考えている。そして、最終的には次期調整計画の中で位置づけていく。

- 歳出が「概ね540-570億円程度で推移」している中、投資的経費は「63億円から107億円程度で推移」と、歳出の1~2割を占めている。(公共施設白書・p.12・図表2-1-3)

— なぜこれほど多額の資金を充てられるのか?

- A. 本市の歳入は市税収入が約6割を占め、この安定した財源が健全な財政運営を可能としている。財政構造の弾力性を表す経常収支比率は、平成22年度でも88.6%となっており、多摩26市の中でもトップレベルを維持している。この弾力性が投資的経費への充当を可能としている。

- 「武蔵野市も同様に資産のうち、土地が約61%、建物・構造物が約24%を占めており、有効活用しなければなりません」とある。(公共施設白書・p.13~15)

— 土地を計画的に売却する等の考えがあるのか?

- A. 様々な角度から再配置の検討を行ったうえで、将来的に利用の見込みのない土地については、所有地は売却や賃貸、借地は返却を積極的に行い、歳入確保や歳出削減に寄与していく。

また一定規模の低未利用地については、近い将来に建て替えなどが予測される施設がある場合、その種地として活用することも検討する。

- 継続的に施設の保全を行うためには、巨額の財源を必要とする都市インフラへの投資についても同時に検討する必要がある。しかしながら公共施設白書ではP20に若干の言及があるに留まっている。(公共施設白書・p.20)
  - 都市インフラへの投資は、今後、どのように進めていくのか？
    - A. 老朽化が進んでいるのは公共施設(建物)のみならず、上下水道や道路などの都市インフラも同様である。
 

今後20年間に要する維持・更新等に要する経費は、駅周辺整備に110億円、道路整備に250億円、下水道整備に410億円、焼却場整備に80億円、公共施設整備に750億円、計1600億円と試算している。

公共施設と異なり、道路や下水などのインフラ系は原則廃止や縮小はできないので、それぞれの個別計画に基づき、財政的には全体との見合いの中で、再整備を進めていくことになる。
- 公共施設白書の第三章(P23以降)において、人件費などのコスト情報が細かく記載されている。
  - コスト情報は、白書を作成するにあたり調査したのか？元々、存在したのか？
    - A. コストについては各課が把握しているデータを基にまとめたが、全体施設で差異がでないように部分的に按分などの作業を行った。
 

調査シートを配布して記入してもらい、不足分はヒアリングした。利用状況などで既知のデータがない場合は、他のデータを基に作成してもらったこともある。
- 『『保全整備計画』が庁内的にも確立し、現在では長期修繕計画に基づき、定期的に公共施設の劣化状況を点検・評価し、保全にかかる次年度の改修工事を(財務部)施設課から提案する計画保全を実施しています。更に平成17年度より、保全予算を施設課が管理し、工事を実施しています』。(武蔵野市における公共施設保全整備計画・P.1)
  - 一元化したことによるメリットは、何か？
    - A. 劣化保全工事に際しては保全部位・機器を横並びに調査し、その結果を基に劣化状況、耐用年超過状況、危険度、影響度等を点数化し優先順位づけを行っている。その順位に沿って予算要求をするため、ぶれない予算要求ができる。声が大きな課のところに予算がつくようなことがなくなった。
 

改良保全については、先行して実施してきた耐震補強工事終了の目安がついた平成21年度から実施している。安全性能、既存不適格改修工事など、建物を横並びに捉え用途などからの必要性を判断し整備を実施している。改良保全の内、たとえばBFなら福祉部門、省エネなら環境部門が一元的に計画するのが本来ではないかという課題はある。いずれにしても施設課で一元管理することは大きな責任を負うことになる。
- 「財政部施設課が、施設の維持保全を一元的に行う」とある
  - 「維持保全」だけか？「施設計画(新設・廃止・統合など)」は一元化していないのか？また、していないとすれば、その理由は何か？
    - A. 基本的には差損施設を健全な状態に維持保全していくのが施設課の業務であり、新設・廃止・統合などは政策的要素が強く、企画部門の業務である。
 

ただし、たとえば法的な課題や物理的な課題等、技術的・専門的な見地から建て替えを具申することなどは考えられる。
- 元々所管していた部署は、施設維持保全の一元化をどのようにとらえていたのか？
  - 反対するとすれば「権限を渡したくない」という感覚だと思うが、それはどのように抑えたのか？
    - 歓迎するとすれば「施設関連の事務から解放される」という感覚だと思うが、実際に元々の所管課は件の事務から解放されたのか？【施設】
      - A. 元々、劣化保全は施設改修に関心のある課が少ない状況もあって、抵抗は少なかった。また、企画部署で概算要求の説明時に保全は別枠という切り分けをしていたためトラブルも少なかった。主管課の施設維持保全事務から解放されたか否かは不明。
 

BFや省エネなどは、意識の高い主管課にとっては、提案しても事業化されないもどかしさがあるかもしれない。

その他、主管課としては、施設側からの要求を断る理由に使える面もあるので、一方で、施設にいい顔をするネタが減ることにもなる。



### 秦野市と比べてみました⑤ -西宮市編-

秦野市が全国的にも最低レベルであることがお解りいただけたと思いますが、その秦野市でも概ねかかります。西宮市も、相当な危機感を持つ必要があります。

項目	ランキング (100自治体中)	人口で必要 住宅数の比較	人口密度で劣 る自治体の数	人口密度が低い 自治体の割合	人口密度が低い 自治体の数
西宮市	366位	☹️	☹️	338	308
秦野市	77位	😊	😊	38	12

近似値(※)と比べてみると...

住民一人当 ハコ高さ	3.31㎡/人	近似値	面積差	負担差	年平均
人口	470,882人	2,959人/人	1,76㎡/人	2,379億円	39.9 ~ 47.3億円
人口密度	7,862人/㎢	1,911人/人	1,50㎡/人	2,220億円	47.0 ~ 59.4億円

また、秦野市の財源不足(246億円/6.2万人=21.4万円/人)から試算すると...

21.4万円/人 × 47.1万人 = **3.31㎡ × 2.27億円/人 = 40年間で 1.267億円** が不足  
 2.06㎡ × 34.3万円/人 = (26.9万円/人 × 31.7億円/年) が不足

### 参考までに...

#### 近畿地方の自治体の状況(政令市除く)

### 参考:施設白書作成(中)自治体

平成24年9月25日現在(伊野町中) 作成済:2自治体 作成中:18自治体  
 (H+等で情報公開できる自治体のみ、「白書」と同じ性質のものを含む。)

### 再配置に関する方針を定めました

#### 方針2 優先順位

- そして、施設機能更新の優先順位は、右表のとおりとします。
- 最優先は、自治体運営上最も重要な機能だけとします。(秦野市は市立病院なし、こみは広域処理、自治体の事情により内容は大きく異なる。)
- 優先は、客観的評価を重視します。
- 「ハコ」の維持を優先するという意味ではありません。様々な工夫を凝らして「機能」の維持を優先するという意味です。

優先度	施設の機能
最優先	義務教育 子育て支援 行政事務スペース
優先	財源の裏づけを得たうえで、アンケート結果などの客観的評価に基づき決定
その他	上記以外

### 長寿命化の落とし穴

#### 子・孫の負担は軽くても、ひ孫には重く...

- 1971年建築・延べ床面積5,000㎡の建物を想定。財源は、借債で対応、3年繰上置き25年償還(利息は考慮せず)。
- 従来方式:築30年改修(5万円/㎡)、築60年建替(500㎡減・35万円/㎡)。
- 長寿命化:築30年と60年改修(5万円/㎡)、築80年建替(750㎡減・35万円/㎡)。
- 40~50年間の支出の差額は、長寿命化のほうが明らかに少ないが、年数が経てば経つほどその差は縮む。それどころか、市民一人当たりの負担は、人口減少の影響で、長寿命化したほうが多くなるという結果に...
- こういったことを認識するという試算の一例ですが、あくまでも長寿命化は、手段の一つです。これだけで更新問題は解決できません。

### 再配置に関する方針を定めました

#### 方針1 基本方針

- まず、4つの基本方針を立てます。
- ① 原則として、**新規の公共施設(ハコモノ)は建設しない**。建設する場合は、更新予定施設の更新を同面積だけ取りやめる。
- ② **現在ある公共施設(ハコモノ)の更新は、できる限り機能を維持する方策を講じながら、優先順位を付けたうえで大幅に圧縮する。**
- ③ **優先度の低い公共施設(ハコモノ)は、すべて跡地合の対象とし、跡地は賃貸、売却によって、優先する施設整備のために充てる。**
- ④ **公共施設(ハコモノ)は、一元的マネジメントを行う。**

### 総量削減の意味するもの

#### 【人口と市民一人当たりハコモノ/面積の推移】(㎡/人)

- 人口減少社会を迎える(迎えている)にもかかわらず、総量を維持しようとするれば、市民一人当たりのハコモノ/面積は、増大を繰り返す(市民一人当たりの負担を増やしてしまいます)。秦野市の場合、現在の1.2倍の2.4㎡/人にまで拡大。
- 目標達成により、平成7年ごろと同じ1.8㎡/人程度(現在の9割程度)まで縮小します。
- 現在の財政状況等から試算した結果、一人当たりの面積の縮小を目指すということは、たとえ2.0㎡/人で、すでに維持しきれないだけの量を持っているというこの経緯では、

### 再配置に関する方針を定めました

#### 方針4 再配置の視点

5つの視点で再配置を進め、機能を維持しながら更新面積を削減。さらなる財源不足にも対応するため、更新する施設であっても、さらに**245億円の管理運営費を削減**

視点	ポイント
「備えあれば憂いなし」 視点1 将来を見据えた施設配置を進めます	施設と機能の分離
「三人寄れば文殊の知恵」 視点2 市民の力、地域の力による再配置を進めます	積極的な施設情報の発信
「三方一両得」 視点3 多機能化等によるサービス向上と戦略的経営を進めます	複合化による共用面積削減
「無い袖は振られぬ」 視点4 効率的・効果的な管理運営を進めます	公民連携と適切なマネジメント
「転ばぬ先の杖」 視点5 計画的な施設整備を進めます	スケルトン方式による建替等

### 計画の概要を紹介します①

上の図は、計画進行の基本パターンです。

計画が進むことにより、ハコと機能を分離し、小中学校を中心とした地域コミュニティの拠点が出来上がっていくことを表しています。

### おわりに

#### 市民の皆様にも必ずお伝えしていることด้วยー

- 「福祉は大切」、「生涯学習は大切」だからとハコモノを求め、「これは、市民サービス向上だ。先のごとは何とかかな」と、〇〇センターや〇〇館を建ててきました。
- もちろん「福祉は大切」です。「生涯学習も大切」です。「今まで以上に」、「せめて今までどおりに」という気持ちもわかります。
- でも、「足るを知る」という仏教の教えがあるそうです。
- 「人間の欲にはきりが無い。欲望を満たすことを考え続けるよりも、あるがままを受け入れて、それに素直に感謝することに本当の幸せがあるのではないか」という意味です。
- 市長曰く、「公共施設の再配置は、まさに『足るを知る』気持ちを持たなければ進んでいけないなあ」
- 私たちが現在の市民は、将来の市民に対し無責任であってはなりません。子や孫の世代に大きな負担を押し付けないために、今私たちができること、しておかなければならないことは何でしょうか...

### シンボル事業とは・・・

- より安い税の負担で、より高いサービスを実現し、「公共施設の再配置」は、一概にサービスの低下につながるものではないことを市民にアピールするため、前期実行プランの5年間に重点的に取り組む事業です。

事業名	内容	備考
① 義務教育施設と地域施設の複合化	民間の知恵と力を借りて中学校体育館等と併接する公民館を複合化し、床面積の効率的利用を図るとともに、サービスを拡充	営利法人とのPPP(公民連携)
② 公共的機能のネットワーク活用	郵便局を保健福祉センター内に誘致し、証明書発行業務を委託(トップセールスの成果です)	//
③ 小規模地域施設の移譲と開放	児童館や老人いこいの家などの小規模な施設を地域に移譲するとともに、自治会館をサークル活動等に開放するように誘導し、より身近な場所で公共施設の機能を補充	住民とのPPP
④ 公民連携によるサービス充実	知的障害者用施設や幼稚園を民営化し、最小の投資でサービス拡充	非営利法人とのPPP

- 策定当時、公民連携を特に意識して立案したものではないが、公民連携を重視する結果に、このことが示唆するものは・・・

### H23.4～ 計画を推進しています

- 平成23年4月から「政策部公共施設再配置推進課」に衣替えし、2名増員(被災者支援のため1名欠員)。
- 平成23年6月副市長が総括責任者となる公共施設再配置計画推進会議設置
- 推進会議に4つのプロジェクトチーム(PT:リーダー・政策部長、構成員・関係部長)と6つのワーキンググループ(WG:リーダー・公共施設再配置推進課長、構成員・関係課等の職員)を設置、延べ50人以上の職員がメンバーとなり、計画を進めています。

### H24.4 シンボル事業の一つが完成 — 障害者福祉施設の民営化 —

**シンボル事業の効果**

1. 公設のハコモノ220増減
2. 敷地面積・施設面積ともに約2倍に拡大
3. 利用者へのサービス拡大
4. 市の一般財源負担減少
5. 住民の一部を地域に開放、公共施設の機能を補充

### H24.10 シンボル事業の二つ目が完成 — 保健福祉センターへの郵便局誘致 —

- 地方自治法に基づく行政財産の貸付制度を採択(普通建物賃貸借)。正当な理由なく3年ごとの更新は拒めない。⇒営業権の担保
- 貸付面積約100㎡
- 直接的効果: 賃料170万円/年+駐車場使用料30万円=200万円/年
- 住民課等の交付業務は、168円/件の委託料支払い(連絡所は、200円/件のコストがかかっている)
- 賃料は、基金に精立
- 住民課等交付業務が公務員以外で行えるのは郵便局員だけ。全国で60以上の郵便局が交付業務を行っているが、公共施設に新規開業して実施は、珍しいとのこと。
- 誰もが使いやすい郵便局に
- 成果を顕示し、2km圏の連絡所ネットワークを安定で持続可能な高齢化社会が進む中で、徒歩圏に連絡所が誘致＝郵便局活用

### 【感想・意見】

3市のファシリティマネージメントの取り組みを視察して得られたこと。

- ・少子高齢化で人口が減少しているにもかかわらず、高齢者が増加し義務的経費がこれから将来にかけて増加していくので、ファシリティマネージメントの考え方は避けては通れない課題である。
- ・ファシリティマネージメントの取り組みには、様々なベクトルがあり自治体の特性に合わせて何が最適化を検証する必要がある。
- ・武蔵野市のように財政状況が比較的余裕がある自治体でも、近い将来のことを考えて持続可能な行政運営を目指している。西宮市の取り組みはまだまだ途に就いたばかりで、真剣に危機感を持って推進すべきである。

以上、4市への視察は私にとっても有意義な時間でありました。

平成24年10月31日(水) 午前10時～

兵庫県神戸市危機管理センター

神戸市の概要

面積552,83km<sup>2</sup> 世帯数690,647世帯 人口1,541,596人

10月31日 神戸市危機管理センター視察 新危機管理情報システム

#### 1) 危機管理センターの整備の目的。

平成10月31日 「市民とともに築く安全・安心都市神戸の拠点」とする。

危機管理のために市が一体的な危機対応を行うために中枢拠点の整備したものであり、災害発生時に安定的・継続的に機能を維持、災害発生時から災害の全容を早期に把握する。 自助・共助・公助

システム開発経費 予算1億円 落札金額89百万円 年間保守費用1千万円

#### 2) 危機管理センターの運営・整備方針

運営の基本方針 ①初動体制の強化 ②危機情報の共有体制の強化 ③地域防災力の強化 平成20年パブリックコメントを実施 基本計画策定

#### 3) 初動体制の強化 ①災害に強い庁舎の整備 ②新危機管理情報システム、

消防新管制システムの同時整備 ③関係機関と一体となり活動できる「オペレーションセンター」の必要性から災害情報、体制確立、初動行動、行政の横体制を一元的に行うためには災害に強い拠点となる本部機能を持つ庁舎が必要であるとの認識にたち、また神戸市は阪神淡路大震災時庁舎が大きく損傷を受けた経験から危機管理センターの新設の判断は政令都市神戸の規模からは正しいと思った。

#### 4) 危機情報の共有体制の強化 平常時・災害発生時における連携強化

「災害現場」「情報集約」「情報共有」「意思決定」「災害対応」を担うセクションを、近接して配置し、システムのみならずスタッフ間の連携を強化することが求められる。センターは消防局(3～5階)との連携を選択した。

1階は災害時には本部機能を持つ災害本部になる会議室を持っている。

5) 災害に強い危機管理の「拠点づくり」 地震・風水害対策は危機管理センターには絶対不可欠である。免震構造の採用、重要設備を上部階へ配置し、浸水等の被害から保護することは当然であるが、1階の本部会議室には浸水対策から問題・疑問を感じる。 当然備蓄倉庫(3日間の活動を確保)、200人の職員・関係機関の活動を維持する庁舎は必要である。

同じく水道局(6～8階)に配置してライフラインの対応を一元化しているのは良い方法が確立されていた。

災害時の本部体制を動かす部門は、2階に危機管理室(オペレーションセン

ター、無線操作室)が設置されて、全ての指揮・情報機能を持つ体制の中心となっている。ただ2階が、予想以上の津波の襲来に耐えうる(国の基準4m)施設になるのか港湾の隣接していることから心配、疑問が起こる。同時に災害対策本部を1階に配置していることも津波の影響から防止出来るのか疑問がある。

西宮市の危機管理センター構想があるが、規模的には神戸市と比べられないが必要な施設であることは認めたい。

さらに建設するならば場所は西宮市役所周辺に限定すべきだと思う。

平成24年11月1日(木)午前10時～

千葉県佐倉市ファシリティマネジメント(FM)について

佐倉市の概要

面積103,59Km<sup>2</sup> 世帯数71,665世帯 人口176,072人

佐倉市のFMの取り組み FM担当 主幹 池澤隆三氏説明を受ける。

歳出決算の状況(23年度)

411億円 経常収支比率91,8% 財政力指数0,94%

不動産保有状況 土地約308万m<sup>2</sup> 建物約35万m<sup>2</sup> 施設数500

建物施設は20年前に集中的に建設された状況がある。今後集中的に建て替え等の問題が発生することは全国の地方自治体も同様な問題が起こる。

佐倉市のFMに対する方針は、今までの縦割り行政から横割り行政に改革することを進める。FM担当は市長直轄部門に位置付けされている。

日頃から縦割り行政に馴染んでいる部門では横割りのFM事業の推進に大きな抵抗があることは理解されている。改革とは現状を認め、改革を進め行動の中で問題点の対話を進め部門間で協調を得ることが必要、しかし市長のリーダーシップ・適格なトップダウンが求められる。

佐倉市のFは、組織活動のために総合的に、企画、管理、活用する経営活動、施設(土地、建物)と環境(ない・外部)。総合的には、全庁舎の視点で生涯経費を捉え、全体の最適な施設管理、改修、建て替え、廃止、統廃合を目指す。

当然、改修、建て替えが集中する現状を大きな予算を経てることが出来ない財政事情を踏まえた対応が求められる。ただ必要な施設の保全、不必要な物と区別することを庁内と市民に理解を求めることは困難であることは理解出来るが実施が必要だと思う。そのためには施設の現状のデータを一元的に把握がいる。その上で問題(損傷の度合い)施設の対応が先決である。

理解をさせるためには一元的なデータ整理が求められる。このデータが相手(市長・関係部門・地域・市民)を理解させる力になることが理解できた

平成24年11月1日(木)午後3時～

東京都武蔵野市ファシリティマネジメントについて

武蔵野市の概要

面積10,73m<sup>2</sup> 世帯数70,903世帯 人口136,043人

F M担当は、当初営繕部門(施設課)が推進してきたが、組織上の制約もありP R Eまでは踏み込まれず、既存施設(建物)の適正な保全、質の向上を求めてきた。しかし公共施設を含む都市基盤の老朽化や少子高齢化に伴う社会保障費の増加など、接続可能な財政運営の懸念が高まり、平成21年頃から企画部門(企画調整)で検討を始め、平成23年度に策定した第5期長期計画(総合計画)で基本課題として取り上げた。平成24年度から企画部門・総合政策部を配置、庁内に検討委員会を設置、本格的な検討に入っている。

しかし保全予算を施設課が管理、工事を実施しているが、施設課が一元化するメリットは、施設の劣化等の調査(状況、耐用年超過状況・危険度・影響度)を点数化し優先順位づけおこない、その優先順位に沿って予算要求するためにぶれない。

公共施設の配置は、既得権益がある中での見直しのため、どこでも同じ総論ではよいが各論になると議論が巻き起こる。そのため市民・地域・議会への丁寧な配慮と議論が不可欠となる。問題点はいまの財政事情から、現状の施設の維持改修は困難である認識を持ち合うが先決である。しかし以前は、市民税収入が60%を占め、安定した健全な財政運営を可能にしていた。

土地が約61%、建物・構造物が約24%を占めている、この有効活用が大切であると考えられているが、土地の売却や賃貸に変化、借地は返却を進める方針に変化して歳入確保と歳出の削減に努めている。

建て替えは、仮設方式はとらない。私有地の売り払い、借地は、利用率の悪いものから返却廃止する。

都市インフラへの投資は、今後20年間に要する維持・更新等に要する経費は、駅周辺整備110億円、道路整備250億円、下水道整備410億円、焼却場整備80億円、公共施設整備750億円、計1,600億円と試算されている。コストについては、データ数値化を出発にした取組を進めている。

佐倉市の企画部門のF Mと比べ、武蔵野市のF Mは、施設部門が行っているが問題のあり方は同じであり対策を応じなくては財政上大きな問題になることはどこの市でも同じである。

平成24年11月2日(金)午前10時30分～

神奈川県秦野市公共施設更新問題に対する取組み

面積103,61m<sup>2</sup> 世帯数70,196世帯 人口169,974人

基本的なFMへの対応策は、認識として世界に例を見ない経済成長を成し遂げ、同様に高齢化が進行する中で、深刻な問題が起っている。それがFM「公共施設の更新問題」公共施設を一斉に更新する時期が来ている。

公共施設の認識、ハコモノ系 学校、庁舎、公民館、図書館、体育館など  
インフラ系 道路、上下水道など プラント系 ごみ焼却場、污水处理場など  
現在のハコモノの約48%が昭和55～56年に建設されている。

この状況は全国的なものである。西宮市も同様

ハコモノの77%が築20年以上、34%が30年以上であり、平成30年になると40%以上の建物が築30年以上になり維持補修費、更新費用が増大することの認識は一致する。

施設白書の必要性は高く、データによる状況把握の必要が求められる。

全庁的、市民向けに共通認識形成がスタートラインにすること、そして白書の公開による情報の共有化、行政と市民との議論、市民同士の議論が可能になる。このことを実践することにより問題点の共通認識が生まれる。

ただ地域の施設が利用度が少ないからと言って廃止、統廃合の理解と別であると思う。

すべての公共施設457（道路、上下水道は除く）、ハコモノ223施設、土地面積168万m<sup>2</sup>・建物面積33万m<sup>2</sup>、294棟のデータベースにより横断的に比較、現状分析、課題を抽出、行政に都合が悪い情報を公開する必要。

その中から施設の利用度の分析を行い、その結果、廃止、統廃合、利用方法の変更など市民と共に検討、議論する方法を実践されている。

白書公表に続き計画検討委員会を設置して外部の有識者（8名）からの提言を受ける。方針は、①、再配置をすすめながら更新のための財源を生み出す財政計画的側面を持たせ、重要な施設の更新のための財源を計画以外に頼らない。

②、新規の公共施設は建設しない。③、現行の施設の更新は優先順位をつけてうえで大幅に圧縮する。④、優先順位の低い施設は、すべて統廃合の対象とし、跡地は賃貸、売却し施設整備に活用する。⑤、公共施設は一元的マネジメントを行う。シンボル事業、障害福祉施設の民営化、保健福祉センターに郵便局誘致、市役所敷地にコンビニを設置、利用度は高いようだ。

3市のFMの内容は、市役所の体制、市長の指導力、市民・地域の状況によって若干の違いがあるが、問題の認識は同じであり、これからの公共施設の更新問題に対する思いは理解できた。

空き公共施設と土地については再利用、民間に有償貸与を積極的に行うことを検討すべきだと思う。

出発点の縦割り行政を横割り行政に変えなくてはならないことは共通の課題である。同時に私達地域、市民の施設だと思いう気持ちを解消できないならば施

設の統廃合は達成出来ない。市民との対話・議論は必要である。

そのためには公共施設のデータを蓄積したものがなければ共通認識にたつことが出来ない。

西宮市が白書を作成していたことは評価するが、今後どの様に実践するか、横行政を発揮出来るか、また地域・市民対話・議論を巻き起こせるかなどの課題は山積みされている。

議員として今日の財政事情からして八コモノの公共施設を作ることが使命ではなく、現在の公共施設の現状をはっきりと把握して廃止、統廃合の決断を明確に付けていくこと必要であると思う。

同時に残していかなばならない公共施設には更新計画を策定させるべきだと考える。

1) 危機管理センターについて（神戸市）

本庁舎の西側、3号館に隣接して、危機管理センターの建物（地下1階、地上9階、延べ面積9,190㎡）を建設。1階の床高は海拔3.4m。懸念される津波への対応であるが、8月国から発表された南海トラフ巨大地震の予想津波高は海拔4.0m程度とされている。市の説明では、1階が浸水し一部の機器類が停止する可能性はあるものの、センター機能の中核は2階の危機管理室に集中しているため、甚大な影響には至らないとしている。1階は巨大スクリーンのある大会議室のほか、防災情報やグッズなどを掲示し、平時は市民への啓発を図る場所としても利用されている。

また建物内の利用状況は、地下1階が駐車場の他、1・2階が危機管理室、3～5階が消防局、6～8階が水道局、9階は備蓄倉庫などとなっており、危機管理室と消防局とが同じ建物内にあることで、日頃から連携を深め、初動体制がさらに強化されるといったメリットを指摘された。しかし常に、財政状況や現在の施設利用状況など複合要因の兼ね合いの中で、建設にあたっては慎重に最適規模を判断することが求められる。神戸市のような大都市においても、危機管理室機能だけで見れば、さほど大きな面積は必要としないことを確認した。

2) ファシリティマネジメント（FM）の取組みについて、それぞれ特徴的な先進3市を訪問した。

① 千葉県佐倉市

市長のトップマネジメントにより、この分野では一早くから取組みを始め、H23年には「ファシリティマネジメント大賞優秀FM賞」を受賞。取組み体制は、従来の縦割り組織による発想を改め、組織全体の最適化を実行するため、ファシリティ部門の統合を図っており、現在は「資産管理経営室」（市長直轄部署で28名体制）に一元化されている。ここで各部局にまたがる情報、建築指導課・管財課・営繕課などの膨大な情報がデータ化され、企画実行に移される。

各施設の管理履歴や光熱水費、総合評価などの情報は「保全情報システム」として、全庁的に情報を共有することができる。また市民には、「施設白書」として、こうした施設情報をさらに相対的に「見せる」ことにより、例えば直接の施設利用者である市民だけではなく、税を負担する市民にも説明し、納得してもらえることに活用している。

これまでの具体的な取組み事例としては、例えば小学校校舎への対応として、施設の集中化を図ることで工事面積を縮減（約450㎡）し、予算の削減（約6000万円）を図ることが出来た事例の他、複数部局にまたがる地区を全庁的、横断的な視点から、資産管理経営室が利用調整を行ない、結果として地域全体の最適化や全体

コストの削減となった事例などの説明を受けた。

このようにハコモノの機能に着目することで、「総量縮減」や「減築」に取り組んだ事例は、施設の更新費用の縮小や管理運営経費の節減に貢献しており、本市の計画にも十分活かされるべき発想である。しかし同時に、住民との合意形成を図る中で、学校の統廃合のように、数値だけでは割り切れない課題に直面されていることもわかった。FMは住民の納得を得る唯一の方法ではないことも十分念頭に入れ、施策を推進することも大切である。

また千葉県ではFMの自治体間連携の取り組みが始まっており、お互い積極的に情報交換を図っているとのことであった。

## ② 東京都武蔵野市

取り組み体制としては、まず建設部建築課からH10年に、FMの必要性について問題提起があり、全庁的な対応が検討され始めた。その後施設台帳整備などデータの整理を行ないながら、H14年には機構改革によって、建設部建築課が財務部施設課に入った。これにより武蔵野市では企画と財務との連携強化が図られ、建築部門の技術職員が中心となって、予防保全の立場から全庁的な施設保全を実施している。

H16年に策定した「公共施設保全整備の方針」では、FCI指標（Facility Condition Index; 施設の不具合状況を金額換算し、不具合度を評価する指標）を活用。その後の保全整備計画では、保全整備費として今後30年で平均年間7億4千万円が必要との試算が出された。

こうした部署間の連携強化による成果は、保全整備費の実績にも表れている。それまでは毎年約5千万円弱程度の実績であったが、H17年以後、保全整備予算は大きく伸び、3億円以上となっている。とりわけ昨年度および今年度の2か年は予算規模も7億円程度になっているとのことで、保全整備計画に基づき、施策の重要性・緊急性が庁内で着実に共有化されてきたものと思われる。

また年次整備計画の基礎となるのが劣化調査である。これは職員が現地に出向き、保全部位・機器などを横並びに調査し、劣化状況、危険度などを点数化し、優先順位を付けている。数値化された劣化カルテは、部署間の不均衡を解消し、合理的な判断をする際に役立っている。

その後の理事者ヒアリングは、全施設の提案工事を施設主管課ではなく、施設課から説明を行なっている。ここでも施設課が全庁的な視点で役割を発揮するような仕組みとなっている。武蔵野市ではこのように技術職員が中心となって、施設保全整備を担ってきており、財政課との連携により、中長期的な視点での財政効果は出てきていると思われる。今後は「福祉性能」「環境性能」「利便性能」などの手法を検討し、展開するとのことで、企画部門との連携強化も課題となるのではないかと思う。

### ③ 神奈川県秦野市

H20年に企画総務部内に「公共施設再配置計画担当」を設置し、翌年には詳細なデータ分析による「公共施設白書」を作成（職員自身による）。その後この白書を基礎資料として、東洋大学根本教授を委員長とする検討委員会が設置され、H22年には「公共施設の再配置に関する方針」が策定された。

再配置計画の4つの基本方針（新規のハコモノは原則建設しない／現在あるハコモノの更新は維持しつつ優先順位をつけ大幅に圧縮する／優先度の低いハコモノは統廃合の対象とする／一元的なマネジメントを行なう）に基づき、優先順位をつける。最優先の分野は、義務教育、子育て支援、行政事務スペースとし、優先にあたっては客観的な評価を大切にしている。数値目標は、今後40年かけて施設面積の3割削減と、それに伴い346億円の財源不足の解消を目指すという。秦野市の方針は、財源の手当てのため、財政計画的な側面も合わせ持っているのである。

また再配置の視点では、機能を維持しながら更新面積を削減する必要があること、管理運営経費の大幅な削減も避けて通れない重要な課題であることを、市民にも分かりやすい言葉で説明しているのが特徴的である。更新問題への危機感を市民にも共有してもらいたい、という職員の熱意が感じとれる。

現在ではこの方針の下、副市長を総括責任者として、4つのシンボル事業が計画されている。中学校体育館などと隣接する公民館を複合化し、床面積の効率的な利用やサービスの向上を図る取組みが公民連携（営利法人とのPPP）によって行なわれているのも一例である。組織横断的な視点と運営主体への柔軟さによって、新しい施設の利活用が生まれている。

このように秦野市では取組みの成果も出始めているが、当日担当者から丁寧なご説明を頂いたように、更新問題は全国共通の課題である。本市でも基礎資料となるデータの蓄積や分析を行い、本市の特徴を踏まえた施設更新に踏み出す必要がある。

## 総務常任委員会視察報告

日本共産党西宮市会議員団

野口あけみ

H24年10月31日～11月2日実施

調査事項	神戸市	危機管理センターについて
	佐倉市	ファシリティマネジメントについて
	武蔵野市	同上
	秦野市	公共施設再配置について

### 感想・意見等

今回の視察は、議会改革特別委員会での協議の結果、いくつかの改善をおこなった最初の視察である。視察先の選定では、今まで以上に参加委員の意見を取り入れ、決定後は事前に視察先への質問事項について意見交換した。また、視察に議会事務局員の随行を取りやめるなどした。

その結果、視察先は、これまでなら常任委員会としての視察先には選ばなかったであろう近隣市の神戸市が選ばれ、また、同じテーマで3市を視察するという事になった。特に同じテーマでの視察先選定は、内容をより深めることになり、意義深かったと思う。

事務局員の随行とりやめも、引率の責任者である正副委員長にはご苦勞、ご心勞もあったかと思うが、混乱もなく実施できた。個別に視察の感想・意見等を述べる前に、まず以上、述べておく。

#### 1、神戸市 危機管理センターについて

同センターは、神戸市の一体的な危機対応をおこなう中枢拠点として整備され、ハード・ソフト両面を含んだ3つの運営方針（①初動体制の強化 ②危機情報の共有体制の強化 ③地域防災力の強化）を掲げている。

ソフト面で特に注目したのが、危機管理情報システムである。

高潮、冠水、倒木、事故などの災害現場からの災害報告・通報が市民から市役所にもたらされた場合、対応部署・事務所が電話等の受信を確認後、災害出動し現場を確認、調査し対応する。ここまでは危機管理情報システム導入以前も今後も同じである。災害発生時において、市内各所で発生する現場情報を正確にとらえることは大変重要である。特に大規模災害時には、現場情報のすべてを把握し整理、掌握することで、災害規模をつかみ、必要な対策を講じることができる。いかに迅速に効率的に、情報の収集・共有・提供するか、このことはどの自治体でも共通の課題である。神戸市では、市民と職員が足で集めた情報を災害対策本部と市民にすみやかに届け、初動など災害対応にいかすためシステム化した。

災害現場確認後、以前は対応部署から報告書をFAX送信にて本庁・各部に報告し、

受けた本庁が情報（報告書）を整理、パソコン入力したものを災害対策本部に FAX 送信。ここでさらに整理、パソコン入力したものを本部長（市長）、市民（報道機関への提供を通じて、また、防災行政無線などを通じて）に報告または提供していた。これらを規格化したエクセル報告で自動集計し、自動集約・集計・移送するものである。災害発生箇所も自動で地図化した。（まだ本格的ではないとのことであったが）

本市のこの点での取り組みは、H24 年度版西宮市地域防災計画にざっと目を通し、また担当局に問い合わせても、神戸市までには至っていない。今後神戸市のシステムが汎用化されれば、導入の検討も行うとのことであった。

ハード面で特徴的であったことは、①地震・風水害対策として免震構造を採用していること、②電気室、発電機室、備蓄倉庫など重要設備を上部階へ配置し、浸水被害から保護していること。③備蓄倉庫を設け、900 人の職員の 3 日間の活動を確保していることなどである。また、3～5 階に消防局、6～8 階に阪神淡路大震災で潰れた水道局庁舎を配置している。水道局の配置は災害時のライフライン確保にとっても重要との認識とのことであった。

危機管理センターの主要施設は、1 階の本部員会議室、防災展示室・研究室（災害時にはプレスセンター）、2 階の危機管理室（オペレーションセンター、無線操作室）で当日見学した。

1 階の本部員会議室は、災害対策本部が設置されたときに最高意思決定機関として設置される本部員会議（40 数名で構成）をおこなうところで、災害映像などを映し出す大型映像装置を備えている大きな会議室であるが、台風や暴風雨などの中規模な災害時には 2 階のオペレーションセンターで対策会議は行われているとのことであった。ここも 40～50 人の会議が十分可能なスペースを持ち、映像装置も中規模のものが数十台備えられていた。

1 階は南海トラフ地震到来の際には、津波で浸かるとのこと。また、本部員会議室は、いざ有事に備えてか、日常的には使用されていない広大な空間である。限られた公共財源、公共資源であるなかで、この会議室の有効活用も考えるべきではと感じた。

## 2、ファシリティマネジメントについて

さすがに 3 市で話を聞くことにより、「ファシリティマネジメント」の一般論については理解が深まった。ファシリティマネジメント（以下、FM）とは、企業・団体などが組織活動のために、土地・建物などのファシリティを総合的に企画・管理・活用する経営活動を指し、具体的には施設（土地・建物）と環境（内部・外部）を対象として、経営的な視点から設備投資や管理運営をおこなうことにより、施設にかかる経費の最小化や施設効用の最大化をはかろうとするもの。（『地方財務』2012 年 1 月号より）

この考え方を行政運営に導入していこうとする動きが、ここ数年の間に広がりつつあ

る。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)公共施設FM研究部会や、自治体等FM連絡会議もたちあがり、研究がすすんでいる様子だ。背景には、高度経済成長期にどんどんと建設された公共施設の老朽化が進行し、近いうちに建て替えが検討されなければならないこと。どこの自治体も財政的には厳しい状況にあることがある。

FMでは、公共施設の総体をつかむこと、全施設の新築、建て替え大規模改修を行った際の費用負担のシュミレーション、それを「見える化」し、市民に公表することは共通した手法としてあげられる。その後、どんな内容で具体化を進めるか、という点で、各自治体の特徴、違いがあった。

佐倉市での具体事例では、保育園改築に当たり、現在地の近傍にある公園と交換する提案がいくつかのメニューのなかから採用された。公園機能が一時休止はするものの、仮設園舎が不要になり、土地形状からも現在の公園より広域避難場所としての機能がより向上するなどの理由からだ。「費用を縮減し、サービスを低減させるのではなく、行政サービスは継続させることが肝心」という担当者の話は、当然の内容だし、FMで欠かしてはならない観点だと思った。

武蔵野市では、H11年ごろから、営繕部門で公共施設の「質と量の見直し」が進められ、「質」保全を主にしてきた。そこに、FMの発想を取り入れるべくH21年ごろより、企画部門での検討が始まったとのことだった。具体的な取り組みはこれからということで、特に公共施設の再配置などについては総論では賛成でも各論反対は十分想定され、市民や議会に対していねいに説明、議論を進める方針とのことであった。

秦野市は大胆な具体化が一部はじめられている。市役所庁舎の敷地内にコンビニを誘致する、保健福祉センター内に郵便局を誘致するなどの事業は、功罪両面がある。

本市でも公共施設マネジメントのとりくみが始まったところである。いきすぎた民間活力導入などには警戒心を抱かずにはおれないが、いずれにしても公共施設の老朽化に対する対策は必要なことであり、今後いっそう調査研究すべきテーマである。

## 総務常任委員会 管外視察報告

松山 勝則

【神戸市】（平成 24 年 10 月 31 日 10 : 00～）

### ○危機管理センターについて

兵庫県の中でも大都市である神戸市は阪神淡路大震災の教訓を生かし、将来予想されるであろう、東南海・南海地震に備え神戸市として、「神戸市危機管理センター基本方針」を策定し、この度「神戸市危機管理センター」を整備されました。

その運営方針として、(1) 初動体制の強化 (2) 危機情報の共有体制の強化 (3) 地域防災力の強化を掲げ、この管理センターの特色を出しています。特に今回の東日本大震災では、災害情報が錯そうしたことにより、市民に正確で的確な情報が届かなかったことや、現場での混乱が起こったことで、いかに正確な情報が必要なのかを改めて知ることとなりました。

今回の管理センターは地上 9 階、地下 1 階からなり、免震構造を採用しており、地震による揺れを 3 分の 1 に抑えることや、電気室では 3 日間は稼働する非常発電機を設置、また作業者が復旧作業をスムーズにできるように、3 日間分の備蓄倉庫は 9 階に設け重要設備を上部階へ配置し、2 階の危機管理室(オペレーションセンター)を中心として、災害情報を集中し災害時には活動の方針の決定、及び関係機関への指示、また市民への情報伝達を発信することにより迅速な対応と被害を最小限にする。

また、新危機管理システムでは災害時にはイントラネットにより初動対応が必要な人員に強制的に発信され、事案内容や、対応内容を伝達、以前のように F A X による関係者へ資料を配布または口頭による伝達といったムダの時間を見直すことにより、早期対応ができることになった。



○東南海・南海地震の今後 30 年以内の  
発生確率は 60～70%！！

今回の危機管理センターの機能については、情報の集中化や指示系統の統一、ライフラインの早期修復に対する対応等危機管理システムを駆使して、「あらゆる危機に対応できるまちづくり」を推進し、市民の生活と命を守ることを目的とした危機管理システム、その中でも消防管制室（4 階）では神戸市内の 119 番の通報がすべてここで受信され、大型映像装置など目視確認性により消防車や救急車の出動を無駄なく行うなどより、より早くより迅速に対応することにより被害を最小限に留めるシステムになっています。

今回は神戸市の強いリーダーシップのもと、安全対策を施していました。西宮市でも明年 1 月に津波避難訓練をおこないますが、年々日々に研究を重ね、満足することなく、もっと他市の取り組みを参考にして、西宮市独自の災害に強い街づくりを目指して参りたい。

**神戸市市役所 4 号館**  
**<危機管理センター>**



【佐倉市】（平成 24 年 11 月 1 日 10 : 00～）

○ファシリティマネジメントについて

佐倉市の公共施設の抱える課題とその背景として、少子高齢化に伴い、市の公共施設の量と老朽化に対して、どの部署が管轄し、またどのような基準で対応していくのか。

佐倉市の市有施設は、建物棟数で 545 棟、延べ床面積で約 36 万㎡（平成 22 年 3 月現在）そのうち全施設面積の 60%セント以上が学校施設となっています。

その施設の平均築年数は 26 年、平成 28 年度には築後 30 年を経過する施設が半数を超え、老朽化が進んでいる。この施設老朽化に対し改修費用は 60 億と試算しています。

歳出が 400 億の市としては、15%を占める予算に対し再検討を迫られ、具体的で実現可能性が高い計画を求められた。その際、各々の施設には担当部署があり、今までのやり方だとそれぞれの部署が最優先を主張するあまり、先に進まない可能性が高く、タテ型の部署に対しヨコで結ぶ必要性が出てきました。そこで平成 19 年に建築指導課内にファシリティマネジメント（以下 FM）担当部門が設置され、平成 20 年には管財部門、庁舎部門、営繕部門と FM 担当が統合し、FM 部門として総務部管財課内に創設。現行の「施設管理」から「施設経営」へと取り組んでいくこととなる。

FM 部門は以下の方針で取り組んできました。

① 保全システムの導入

☆データがなければロジカルな説明、話し合いができない。

☆全庁の「見える化」で部署間を超えて情報の共有ができる。

②施設白書の公表

☆年度別利用状況・収入・支出（光熱費、維持補修費、運営費、人件費利用者一人一回に係る経費）など市民に考えて頂ける。

③ 総量削減（サービスの低下ではなく、資産を増やさず民間施設を利用してサービス向上維持させる）

【FM の具体例事例】

★保育園の近隣の公園に保育園を建設することにより、仮設園舎を建設する

必要がなく、その場合 2500 万円の削減をすることが可能となる。

★保全情報システムを利用した結果、3 小学校においてトイレの使用水量が多いことが発覚、調査の結果老朽化によって漏水が確認され補修工事を行い、結果として 1300 万円の削減に結びついた。

★部活で使用する夏場のプールの電力量が 6・7 月に高くなっていることが判明し、使用期間を短縮するなどの対策を講じましたが、民間のプールの施設を利用することにより、3200 万円の削減ができしかも高度な水泳の授業をうけることができるようになる。

その他不要な上層階を減築することにより、耐震工事の工事費用を大幅に削減することができる（エコの視点）。ESCO 事業により民間の資金でエアコンの回収（光熱水費の削減保証・民間のノウハウの活用）、バリアフリー化にすることにより利用者の増加。各課の保有する土地等の財産を FM 部門により、市財産の交換をすることにより、目指す公共施設が最適に利用ができなによりも市民のため上質なサービスを提供することができます。

#### まとめ

佐倉市の FM 部門が設置された平成 19 年以降かかわった事業では、その財政効果は、削減額・収入額あわせて年間 1 億円と大きな効果が出ています。縦割りの部署の意見を集約しそれを政策として実行することは、想像以上の労力とそれを説得させる忍耐をようする作業には頭が下がりました。

本市においても高齢化に対し、公共施設を健康の場、コミュニティの場としての利用方法を縦割りでなく、大所高所で見直す時期にきていると思います。



【武蔵野市】（平成 24 年 11 月 1 日 15：00～）

## ○ファシリティマネジメントについて

武蔵野市では昭和 40～50 年の新設した公共施設が多く、その施設が老朽化し建替えなど更新の時期を迎えつつあります。市の公共施設の総面積は約 32.7 万㎡であり、その 50%以上が築後 30 年を迎え、なかでも総床面積の約 5 割を占める学校施設は築後 30 年を迎えたものが 7 割を超えること。

少子高齢化に伴い、税収での歳入は減少傾向にあり、社会資本への投機的経費が膨らむ中で、武蔵野市として今まで問題が発生した場合に保全対応することから、計画的な公共施設の維持管理をしなければならない状況。

市として平成 24 年 4 月に第 5 期長期計画を示した、その内容は市民サービスを維持しつつ、総床面積の縮減、既存施設の長寿命化により建設費の削減を目指すもの、平成 28 年 4 月には調整計画による見直しを行う予定。

武蔵野市では、約 160 棟の公共施設があり 65 棟が築後 30 年を迎え計画的に実施していかないと、将来の市財政に大きな影響を与えることになる。

実態把握の方法については

- ① 老築化状況…鉄筋コンクリート造鉄筋構造建築の耐用年数を 50 年、軽量鉄骨、木造建築の耐用年数を 22 年と設定。  
※19 施設のうち 17 施設が築 20～40 年経過。今後老築化の必要がある。
- ② 耐震化状況…建築基準法で耐震性能に適合しているか。  
※コミュニティセンターでは全施設とも耐震基準に適合。
- ③ バリアフリー状況…「高齢者、身体障害者等が円滑に利用できる特定建築物の建築に関する法律」（ハートビル法）による把握。  
※コミュニティセンターのバリアフリー適合率は 46%～83%で地域により差がある。
- ④ 利用状況…利用件数・利用人数など施設ごと、曜日ごと、部屋ごとによる把握。

※年間利用者数の一人にかかるコストは、高いところで1408円最低は337円と平均して、809円/人である。

- ⑤ 運営状況…運営人数・運営体制・運営日・運営時間などの最適な利用状況の把握。

※管理運営は住民による「コミュニティ協議会」が行い、運営人数は1施設あたり50～184人延べ1417人

- ⑥ コスト状況…修繕費・高熱水費・管理委託費・減価償却費など施設にかかる経費と人件費・事業費・委託費・消耗品費などコストのトータルコストの把握。

※コミュニティセンターの19施設の年間トータルコストは3億6243万円  
1施設あたり1908万円、

上記の状況把握の中で、特に優先するものとして、耐震性を中心とした防災性能であり、経年劣化や法的不合格の改善を中心とした安全性能（保全・定期点検）を優先することで、基準を定める。

#### まとめ

今後20年間に要する維持・更新等にかかる経費は駅周辺整備に110億円、道路整備に250億円、下水道整備に410億円焼却場整備に80億円、公共施設整備に750億円となっており、1年に80億円必要となっています。歳入が減少する中、保全計画のあり方しだいでは、膨大な予算が必要となり場合によっては、市民の施設を運営できなくなるといった状況も出てくる可能性があります。

そのため、現在職員による老築化の状況を調査実行をおこない、保全整備計画、修繕計画を決定し、予算の削減と効率的な公共施設の維持を目指すため、平成14年建設部建築家は財務部施設化に統合され、平成17年度に「保全整備の運用」として開始して以来改修費用の確保、またその効果が現れてきています。

今後は「福祉性能」、「環境性能」「利便性能」を検討し、施設のあり方をはかり、優先順位付けを行い、武蔵野市として市民サービスの向上と維持をはかっている。

【秦野市】（平成 24 年 11 月 2 日 10：30～）

#### ○公共施設再配置について

秦野市は昭和 40 年度から 50 年度に掛けて人口が急増、この時期に学校を中心とした公共施設が建設されました。しかしハコモノの 77%は築 20 年以上、34%が築 30 年以上。さらに平成 30 年時点では、約 40%以上の建物が築 30 年以上と予想されております。

秦野市にとっても、高齢化に対しての医療や、介護費が増え続ける財政の中で、投機的経費の確保が難しく、「公共施設の維持管理は不可能と判断」

そこで秦野市は抜本的な見直しにより、適正配置と効率な管理運営を構築していくことを見直さざる得ないこととなりました。

現在公共施設に対しての一人あたりの面積は、秦野市 2.08 m<sup>2</sup>/人、西宮市は 3.31 m<sup>2</sup>/人となっており、人口 50 万人では合併自治体では、2.68 m<sup>2</sup>/人、非合併自治体は 1.39 m<sup>2</sup>/人といかに西宮市のハコモノが多いかわかります。

ハコモノが多いということは当然保全、管理、運営、消耗費とコストが大きな負担になってまいります。

#### 秦野市の課題として

- ① 増え続ける成人者の木造児童館の建替えの必要性
- ② 公民館の稼働率の問題（稼働率は低いが施設の不足感の声は多い）
- ③ 図書館のあり方（駅近でない為利用者が少ない）
- ④ 養育、虐待に関する相談の増大に対しての機能強化

#### 再配置に関する方針

- ① 新規の公共施設は建設しない
- ② 現在ある公共施設の更新はできるだけその機能を維持し優先順位をつけたうえで、大幅に圧縮する。
- ③ 優先度の低い公共施設はすべて統廃合の対象とする。
- ④ 公共施設は一元的マネジメントの対象とする。

#### 優先順位方針

- ① 最優先：義務教育・子育て支援・行政事務空間

- ② 優先：財源の裏づけの上アンケートの結果を元に決定
- ③ その他

#### まとめ

白書公表をゴールとするのではなく、白書公表は問題解決の過程で、大事なことは次へのステップとしていくための材料として、市民メンバー（Eメンバー）に参加いただき、すべての議論をオープンにして、将来の秦野市民に対して責任ある内容と計画を示すことにより、FMへの理解を深め現在における財政状況から試算した結果、一人当たりの最低限の面積の縮小を目指すこととし、また2011年より40年間で10年に区切り、それぞれを第一ステージから第四ステージとし、245億円の管理運営の削減を目指すとのこと。

本市としても、現在状況としてこれ以上の新規のハコモノを増やすことより、縦割りの各部所管の市の財産をどのようにすれば、市民のために有効にまた効率的に利用ができ、維持管理が必要最低限のコストで運営できるか、また市の財産として未活用の財産をどのように運営していくのか、今こそ横串の管理部署を設ける必要があるのではないのでしょうか。

本市の公共施設の老築化はもとより、施設内の設備、備品も「何とかしてほしい」との市民の声も多数お聞きします。その要望に対して市は財源がないとの返答ですが、今回の他都市の公共事業のあり方を勉強させていただき、西宮市としても見直す余地があるのではないのでしょうか。

今後の公共施設の場合は本市に限らず、高齢化においていかに市がリードして孤独になりがちな高齢者の方々の憩いの場にできるか、大事な時期を迎えているのではないのでしょうか。



## 委員会行政視察報告書

委員氏名 山田 ますと

委員会名：総務常任委員会

調査期間：平成24年（2012年）10月31日（水）～11月2日（金）

調査及び調査事項

神戸市—危機管理センターについて	10/31(水)	10:00～11:30
佐倉市—ファシリティマネジメントについて	11/01(木)	10:00～11:30
武蔵野市—ファシリティマネジメントについて	11/01(木)	15:00～16:30
秦野市—公共施設再配置について	11/02(金)	10:30～12:00

## 報告及び所感等

### 1. 危機管理センターについて

○運営の基本方針

#### 1.初動体制の強化として

- ・災害に強い庁舎の整備
- ・新危機管理情報システム、消防新管制システム、デジタル防災行政無線、消防救急デジタル無線といったツールを一体整備することで、情報の集約拠点としての機能を保持している。
- ・関係機関一体となり活動できる「オペレーションセンター」を備えている。

#### 2.危機情報の共有体制の強化について

- ・消防局と危機管理室を隣接して配置、平常時から連携を深めることで、災害時に効果的な初動対応が行えるようにしている。
- ・災害現場⇒情報集約⇒情報共有⇒意思決定⇒災害対応を担うセクションを近接して配置し、システムのみならずスタッフ間の連携を強化している。

#### 3.地域防災力の強化

- ・1階に、災害時にはプレスコーナーとして使用する部屋を、防災展示、研修室として整備している。

○施設の整備方針

#### 1.災害に強い危機管理の「拠点づくり」について

- ・免震構造の採用で大地震時の揺れを1/3程度に低減する。
- ・専用で3日間稼働する非常用発電機を9階に設置。
- ・電気室、無停電電源を9階へ配置。
- ・9階に備蓄倉庫（食料、水、毛布等を保管する）

- ・断水対応として、地下に飲用受水槽、雑用受水槽、緊急汚水槽を設備。

○危機管理センターの概要

地下1階 地上9階、

- 1階 本部員会議室、防災展示室、研修室（プレスコーナー）
- 2階 危機管理室（オペレーションセンター）
- 3階～5階 消防局
- 6階～8階 水道局
- 9階 電気室、非常用発電室、サーバー室、備蓄倉庫

【センターの整備ポイント】

- 大規模災害時のライフライン復旧対策が迅速に行えるように、水道局が入居。
- 津波(水害)対策について？  
4つの水害を想定して設計しており、2階部以上への浸水の恐れは少ない。
- 予想外の津波高さへの対策は？  
T.P+4.0m程度の津波が来ても、防災対策の中核機能を担う2階以上は影響を受けない設計にしている。
- 1階部分を会議室とすることで、浸水被害時の影響を最小限となるようにしている
- 電気室や発電機室、サーバー室、電話交換室などを地下ではなく、上部階に設置
- 9階に備蓄倉庫を設け、3日間の飲料水・食料を備蓄。

【所 管】

本市においても、防災センター（危機管理センター）の整備計画があります。  
ハコモノの規模に固執しない、機能重視で検討する必要がある。

\*\*\*\*\*

2. ファシリティマネジメント（佐倉市、武蔵野市、秦野市）

ファシリティマネジメントとは、土地・建物・設備といったファシリティを対象として、経営的な視点から設備投資や管理運営を行うことにより、施設に係る経費の最小化や施設効用の最大化を図ろうとする活動のことをいいます。

【視察の目的：本市が抱える課題の解決のため】

第4次総合計画の中間見直しにあたり、実施計画と財政フレームとの乖離が著しい状況にあります。財政フレームは、計画時から大きく狂いが生じており、このまま全事業の実施計画を遂行することは困難です。特に、アサヒビール跡地活用については、用地取得や施設

整備に多額の事業費を要するため、その土地取得の必要性や施設整備の妥当性を論じるとともに財政状況を十分に踏まえる必要があります。

アビールの跡地には、老朽化による建て替えが必要な施設で市民の利用率や必要度の高い施設として市立病院や市民体育館の移転新築を検討しています。

「老朽化したから建て替える」では多額の税金を使う説明になりません。

また、土地取得の必要性（施設整備）については、市民への説明責任として財政面での根拠を示す必要があります。こうしたことから、総務常任委員会として、年間の研究テーマを「公共施設のマネジメント」と決めました。

### 【調査報告】

「公共施設（学校、庁舎、公民館、体育館など）（道路、上下水道など）の更新問題」とは・・・⇒自治体が抱える時限バクダンです！

集中的に整備された公共施設は一斉に更新する時期を迎えます。

そして、これに合せるように高齢化と人口減少が進み財政状況が悪化し、現状のままでは必要性の高い公共施設までが良好な状態で保てなくなる。これが公共施設の更新問題です。

「何故？更新問題が起こるのか・・・？」

人口減少と高齢化の進行は、

歳入においては、生産人口の減少は納税人口の減少＝税収の減少を引き起こし、歳出においては、医療費や介護などの社会保障費の増大を招く。結果、自治体の財政状況は、将来的には厳しい状況に置かれる。

一方、ハコモノ施設総量は年々増加し、維持修繕費用は年々増加していく。更に、ハコモノ施設や道路や下水道などのインフラの老朽化の進行は、これまでいかなかった更新経費が発生する事となる。

⇒公共施設の総量を維持し続けることは不可能。

そこで、ファシリティマネジメントの取り組みが必要となってきた。

- ① 首長マニフェスト等の「トップダウン」型
- ② 行財政改革大綱や集中改革プラン等による「行財政改革」型
- ③ 保全や長寿命化計画等による「ストックマネジメント」型

の3通りに類型されます。

・佐倉市はFMを推進する資産管理経営室を市長直轄の部署として全庁横串できる権限をもたせている「トップダウン」型、

・武蔵野市は、財務部門の中にFM担当部署として財務部施設課を設置して施設の維持保全を一元的に施設課が行う権限をもたせている「ストックマネジメント」型、

・秦野市は、財政的な課題から施設の再配置を目的とした総量縮減の「行財政改革」型、

また、ファシリティマネジメントは、単に施設の維持管理や修繕ではなく、施設の統廃合、移転、未利用資産の売却処分などを含めた公共施設の効率的かつ効果的な利活用のための重要な手法であることが視察により正しく認識することができました。特に、FMには、前提となる取り組みがありました。

それは、データの抽出と管理です。

データは論理的な説明のために必要であって、それが全てではない。

#### (1) 共通する取組み

「第一に総量の縮小」

施設の総量縮小（再編・再配置）などの方針が示されている。

秦野市のように原則的に新規の建築を行わないと方針を示しているところもあります。

「第二に効率的効果的な運営」

施設に要している管理費用を節約する取組みです。

施設間の経費比較を行い、問題点を発見し改善する。

「第三に長寿命化の推進」

定期的な点検や計画的な修繕を行う予防保全をおこなうことで、従来の建替え年数を延ばし更新費用を軽減させていく。

「第四に保有財産の利活用の推進」

設置目的に限定せず保有施設を多目的に利活用していく。

行政需要が見込まれない土地や建物については有効活用を図る。

民間事業者への貸出や、行政財産を普通財産に転用しての売却をおこなう。

#### (2) 取組みの流れ

##### ①データの一元化。

所管部局毎に保有している土地・施設等の情報を全庁的に一元化する。

全庁横断的にデータを揃えることにより公共施設のマネジメントが可能となる。

##### ②保有資産・コスト等の「見える化」。

データを一元化し、保有資産の把握状況及びその保有に係るコストを「見える化」することで、現在保有している施設に係わる問題点を明らかにする。

③全庁的、横断的な情報の把握と共有化により、維持経費等を比較し、問題点を浮き上がらせ、対応につなげる。

##### ④公共施設白書の公開。

「公共施設白書」を公開し、更新問題を市民との共通課題とする。

【結論として、本市の公共施設の現状と基本方針について】

本市が保有する公共施設を割合で示すと、市営住宅が 41%、学校施設が 36%、その他施設が 23%となります。

市が保有する公共施設は、建築後 30 年以上経過したものは全体の約 4 割を占めています。

今後さらに施設の老朽化が進む。人口が減少し、少子化は進んでいく。児童館や保育所や幼稚園、小中学校といった教育施設は今の総量は要らなくなります。一方では、高齢化は進み、高齢者施設の需要はますます高くなってきます。今ある施設をこれからはどうするのか、「新築建て替え」「廃止統合」「用途変更」「複合化や再編」等々、市民の利便性を考慮しながら判断する時期に来ています。本市の施設総量は他市と比べて量的にも多く施設利用率が 30%に満たない施設もあり、必ずしもすべての施設が有効活用されているとは言えません。

今後、次々と大規模改修や建て替えの時期を迎え現状の施設総量を今後とも維持させるためには多額の維持修繕費用が必要となります。今後 50 年間で毎年 95 億円もの事業費が必要と試算されており、将来に大きな財政負担となります。

施設の将来構想として、西宮市が示した基本方針は、

(1) 維持管理の最適化 (2) 施設性能の最適化 (3) 施設機能の最適化 (4) 施設総量の最適化の 4 項目です。それぞれの方針については具体的に目標を示しています。

維持管理費（水道光熱費）は、今後 5 年間で 10%以上の削減を目指す

用途転換や複合化などの施設の再配備を進める

施設総量を今後 20 年間で 10%、50 年間で 20%縮減する

等々が示されています。

他都市と比較して、人口がわずかながら増え続けている本市にあっても、少子化と高齢化の影響は予想以上に大きなものでした。

それは、働く現役世代の減少（財源としての税収減等）だけではなく、

少人数学級を勧めてもなお維持できず学級数が減り、2 校の小学校が統廃合へと動きましました。

現在（いま）さえよければ的な考えでは、どうにもならない状況にあります。将来の西宮市民のためのサービスを持続可能なものとするために、施設のあり方を機能重視へと変換しさらに他都市と比較しても多いと指摘されている施設総量そのものを縮減しなければならぬ。

\*\*\*\*\*

【佐倉市】

○ファシリティマネジメントを推進するため、財務、建築、管理など縦割りの組織で行っていた事業に横串を通し共通して事業に取り組めるようにした。その発想は「施設管理」から「施設経営」への転換であった。

○「ムダ・ムリ・ムラ」を解消し最適化するとともに、十分利活用されていないファシリティを有効活用し、経営効率を高め、財政状況の改善を図る。

○施設の長寿命化を図ることの既存施設の保全に加え、少子・高齢化の進行による将来における施設総量の適正化を図る総量縮減を進める。

① ファシリティ情報の一元化及び共有化（データベース化など）

保全情報システムの導入でファシリティ情報の一元化及び共有化（データベース化など）をおこない「ファシリティの見える化」を進める。

② 土地の利活用の促進（利活用や売却の促進など）

コンビニエンスストア開店希望者に市有地の売却を提案。

③ 施設評価の実施（分析評価、横断的検討、規模の適正化など）

④ 施設の利活用促進（共同利用・用途変更・大規模改修）

「共同利用・用途変更・大規模改修」の方針を掲げ、目的以外の多目的利用。

⑤ 維持保全業務の適正化（計画保全、維持管理マニュアルの作成など）

⑥ 光熱水費の削減（エネルギー消費量・使用料金の削減など）

⑦ 職員意識改革の推進（経営的運営能力の向上）

施設の基本情報（データベース）の内容は、

① 施設のプロフィール（土地・建物等の基本情報、保全に関する情報等の管理）

② 工事履歴管理（建築・設備等の工事時期、内容、費用を管理し、中長期修繕計画へ反映させる）

③ 施設不具合情報（不具合状況を記録し、施設の劣化状況の情報管理・蓄積を行う）

④ エネルギー使用量管理（電気・ガス・水道の使用量等を建物別にデータベース化することにより、類似施設と比較して異常値を把握し早期対策を行う）

⑤ 総合評価・分析（施設群の評価・分析し、課題施設の抽出・改善を行う）

【データの見える化効果】

第一に、施設台帳の整備によって、施設情報の「見える化」ができ施設情報の引継ぎがうまく処理できるようになったことである。

第二に、施設性能の分析が可能となったことにより施設不具合の確認、対応が早くなり、施設性能の分析、評価が可能となったことである。

第三に、施設の改善の提案に当たり、総合的な比較検討が可能となり、将来への的確な予測や対応が可能となったことである。

#### 【施設の集中化（総量縮小）】

規模の適正化を図ることを目的に現在の施設群について、余剰・あるいは将来的に余剰となるものの縮減を図りつつ、一方では、計画保全による施設の機能劣化、長寿命化、耐震化などの対応や新たなサービスニーズに対応した付加機能を施しながら将来のありべき施設群の適正管理を目指す取組みである。

#### 【コストの「見える化」】

市内に 23 ある小学校の上下水道料金をデータ分析比較した結果、突出している学校が判明、対策を行い、費用削減をおこなった。

#### 【保全（維持管理）マニュアル】

施設管理担当者に向けて建物の点検、設備機器の運転・保守、清掃、警備、小破修繕などの日々の保全業務を説明する「保全（維持管理）マニュアル」を策定し業務支援を行うことで劣化を防ぐ長寿命化の取組みを実施している。

\*\*\*\*\*

#### 【武蔵野市】

武蔵野市は、ファシリティマネジメント導入前は事後保全を行っていた。しかし、不具合が発生した場合に対応する事後保全では市民へのサービス低下につながることに加え、計画性もないことから将来的な財政負担の集中が危惧され、建築課の中で計画的・統一的な施設整備の必要性が認識されはじめた。

##### ア) 取組体制

武蔵野市のファシリティマネジメント導入の経緯については、平成 14 年 4 月の市の行政機構改革によって建設部建築課は財務部施設課に移管され、企画と財務部門との連携強化と予防保全を原則として計画的・統一的な整備計画を施設課で担当するようになった。

武蔵野市では、アメリカで利用されている FCI 指標（残存不具合率）による不具合把握を行っている。FCI 指標（残存不具合率）を概ね 5%以下に維持することを目標とした改修費用を算出し、不具合度を一定以下に抑えることにより施設の質を維持している。

また、職員による劣化調査・調査結果評価を基に保全整備計画や長期修繕計画を策定し保全を行い長寿命化につなげている。

なお、長寿命化には予算との連動が必要であり、各自治体で予算配分の仕方に特徴がある。武蔵野市では施設課には予算を配分せずに、保全にかかる優先順位付けの権限を持たせている。各課は財政に予算要求を行う前に施設課に対し保全が必要な個所を報告し施設課に大まかに費用を積算してもらうこととなっている。施設課は、この積算をとおして予算に反映させる優先順位付けを行っている。こうした予算との連動の仕組みにより全庁横断的な保全の優先順位付けがなされている。

\*\*\*\*\*

#### 【秦 野 市】

秦野市は、「公共施設の更新問題」に対応するため、平成20年4月、専任組織である「公共施設再配置計画担当」を企画総務部内に設置し、「公共施設の再配置」に着手することとしました。

「公共施設の再配置」とは、公共施設のうち特に「ハコモノ」のあり方について抜本的な見直しを行うことにより、その適正な配置と効率的な管理運営を実現し、将来にわたり真に必要となる公共施設サービスを持続可能なものにすることと定義しました。

再配置に関する4つの方針

方針1 基本方針

① 原則として、新規の公共施設(ハコモノ)は建設しない。

建設する場合は、更新予定施設の更新を同面積(コスト)だけ取りやめる。

② 現在ある公共施設(ハコモノ)の更新は、できる限り機能を維持する方策を講じながら、優先順位を付けたうえで大幅に圧縮する。

③ 優先度の低い公共施設(ハコモノ)は、すべて統廃合の対象とし、跡地は賃貸、売却によって、優先する施設整備のために充てる。

④ 公共施設(ハコモノ)は、一元的なマネジメントを行う

以 上

総務常任委員会行政視察報告書

委員名 よつや 薫

調査の期間

2012年10月31日(水)～11月2日(金)

調査先及び調査事項

神戸市 ・危機管理センターについて  
佐倉市 ・ファシリティマネジメント(FM)について  
武蔵野市 ・ファシリティマネジメント(FM)について  
秦野市 ・公共施設再配置(FM)について

10月31日(水)

神戸市・危機管理センターについて

【危機管理センターの整備】

自助・公助・共助の仕組みをより有効に活かして神戸市が、より一体的な危機管理を行うシステムとして危機管理センターを整備した。

【危機管理センターの運営、整備方針】

…パブコメによって策定した基本計画に基づいて

《運営の基本方針》

初動体制の強化…システム整備、危機情報の共有体制の強化、地域防災力の強化

オペレーションセンターは阪神淡路の教訓を生かし、関係機関と一体となり活動できるものとした

災害時にプレスコーナーとして使用する部屋を防災展示室として整備

《施設の整備方針》

災害につよい危機管理の「拠点づくり」…免震構造の採用(大地震の揺れを3分の1に)

備蓄倉庫には200人が3日間活動が可能なものを確保

人と環境にやさしい「庁舎づくり」…ゆったりとした幅、バリアフリー動線

「デザイン都市・神戸」らしい「まちなみづくり」

【危機管理センターの概要】

地上9階、地下1階。塔屋1階。

1階：本部員会議室、防災展示室・研修室(プレスコーナー)。

2階：危機管理室(オペレーションセンター、無線操作室)

3～5階：消防局(4階：消防管制室)

6～8階：水道局(ライフライン対策として、水の安定供給のため)

・津波対策について…基本設計にあたり、危機管理センター前面道路は西側でT.P3.2m～3.7m、東側でT.P3.5～3.9mとなっておりセンターへの浸水の恐れは少ないと評価している。想定される水害：津波T.P2.5m、高潮2.8m(伊勢湾台風級)、雨水逆流対策も時間あたり75.8mmの想定で2.2m。

8月、国が発表した南海トラフ巨大地震の神戸市沿岸(中央区)での予想津波高さT.P4.0m(実際は3.1～3.9mで、4mが来ても2階以上は影響を受けない。

11月1日(木)

佐倉市 ・ファシリティマネジメント(FM)について

《佐倉市におけるFMの取り組み。FM推進担当のお話から》

佐倉市の財政的には、経常収支比率91.8%は決して楽ではなく、ストック量も多く厳しい。

ファシリティとは施設(土地・建物)と、環境(内部・外部)のすべてをいう。

市有施設が抱える諸課題、背景は、一元化されたデータの不在、ストック量の多さとその老朽化、厳しい財政状況、所管部署ごとによる分散管理体制、社会情勢の変化(超高齢化社会)、環境問題への対応、防災対策(よりシビアになる現況)。

これまでは、組織単位での最適化だったが、縦割りではなく横串化でPDCAサイクルを回す。

施設管理から、施設経営への転換をはかる。

データ、土地、建物、運営のファシリティ部門を統合して、FMの推進、保全、管理を実践していく。

施設白書でファシリティの「見える化」をはかる。市民には「見せる化」をはかる。

分散している公共施設の集中化。例えば小学校、消防署分署の耐震補強、改修に伴って、集中化によりそれぞれ6000万円、6400万円の削減。ESCO事業の導入によって、予算の平準化、機械停止リスクの解消、光熱水費削減保証など。コスト削減だけでなく、既存財産の有効利用も積極的に行う。

以下、質問に対する答えとして。

【全体に関わる話】

Q:「客観的なデータを見えるように提示することによって職員や市民の意識改革を」とある。

—見える化しただけで(初めはあったであろう)庁内の不満や反論は収められたのか?

—市民の意識改革を促した上で進めたいと思っていることとはなにか?

A: 適正配置。統廃合をやっていく。役所が拡大をしないためのデータベース化は必要である。学校や地域のコミュニティは、精神的な拠り所となっている(アメリカであれば教会だが)。核として集会所や避難所が必要で、その必要性は分ってもらえると思う。

【広域的対応】

Q:千葉県・千葉市・船橋市・習志野市・流山市と連携してファシリティマネジメントを行っていると思うが、現在の進捗状況は?

A: お互いの情報を提供しあう。それをまた庁内でもおこなう。

24市町で参加し、60人ぐらいの参加者。気づいてしまった者の責任を感じている。気づいて、どうしてよいかわからないので、皆で話し合って情報交換、問題意識の共有。

岡山県、千葉県(先駆者)、大阪府などでもやっている。これでなきゃいけない、というものでもなく、西宮市は、西宮市のやり方でやればいい。資産や市民の状況が異なるので。

【保全情報システムの導入】

Q: 誰が情報を収集・整理・入力するのか?

—入力データの誤りを発見するシステムはあるか?

A: ない。

Q: 入力完了後の管理は誰が担当するのか?

—定期的なメンテナンス・入力情報のチェック・ぬけ・もれの確認は誰が行うのか?

A: 資産管理経営室がトータルして行っている。

【市立保育園改築に伴う提案】

Q: 小学校の敷地内で保育園を設置することに組織上の問題はなかったのか?

A: 土地の交換などで、問題はなかった。

### 【公用車利用実態調査】

Q: 調査結果をどのように活かしたのか?

A: 年2台×5年の10台の削減となった。削減した経費で古い自動車の買い替えが可能になる。

Q: 調査時期をこの時期にしたのには理由があるのか? また調査期間は十分か?

A: 十分であった。年間、どうしても車すべてが出払う日があるが、その場合は駅前のレンタカー会社からリースで。

### 【インハウスエスコ事業の実施】

Q: LED化は費用削減にどのくらい効果があったのか?

A: 効果はある。100万円の予算で7年で償還できる。LEDは今は、3~4年で元が取れる。その後は、電気の使用料が減るので環境にも財政的にもいい。

### 【施設管理者点検マニュアル】(資料8)

G: 誰がどのくらいの頻度で点検するのか?

A: 適宜やっている。頻繁ではない。

## 武蔵野市 ・ ファシリティマネジメント(FM)について

### 《武蔵野市のお話から》

☆ 武蔵野市のお話: 武蔵野は、市政65年だが、西宮市は87年。面積は武蔵野は狭い。西宮は約その10倍。人口も3.5倍。580億円、西宮市は3倍以上。130施設。160棟。西宮市は520施設。だいたい、いずれも5倍ぐらい。

武蔵野市は、コンパクトだからできる面もある。

西宮市の公共施設白書作成後の取り組みについてどう取り組むべきか、ということだが。

公共施設の再配置をやっていくという点にあたって、武蔵野市は、早い段階(昭和30年代)での施設整備があり、逆に老朽化が早かった。財務部施設課というだけでは動きにくかった。PREまでには踏み込まず、全体的には動かない。既存建物の適正な保全=「質」の向上が主であった。

今年、4月から総合政策部として、いわゆる企画部門としてすることになった。

### 【武蔵野市の特徴】

武蔵野市は、佐倉市とことなり、技術屋が中心でやっているの、どうしても建物中心のことになる。

質の見直しを最初にした。⇒量の見直し。全体のみなおしをした。

では、建物のFMとは?

建物の性能と劣化をみながら、それぞれの保守。それをやれば、元の機能を取り戻せるというものをみる。ただ、社会で要求されている建物は立てた時よりも性能のアップしたものが必要となる。

耐震性、バリアフリー、防災安全性など要求度が上がる。劣化保全でなく、改良保全の必要性。改良保全で、上記を整備して、本来あったもの以上の機能の整備をする。

以下、質問に対する答えとして。

### 【(FM)の進め方について】

Q: 公共施設白書の目的を『「質・量の見直し」の議論に資すること』(武蔵野市公共施設白書・p.1)としている。が、今後、白書の内容を踏まえどのように進めていくのか?

A: FMを平成11年ごろからすすめてきた。企画が動かないと営繕部門だけでは、PREまでには踏み

込めず、全体的には動かないということで、平成 20 年ごろから検討を始めた。総合計画、今年第 5 期の長期計画(10 年)を始めたが、その検討は、1 年半から 2 年ぐらい前、その頃から具体的検討始めた。長期計画の中で 4 つの基本課題。特に課題 C、市民施設ネットワークの再構築。いわゆる PRE。長期計画を作る中で大きな課題であると捉えて市民の皆さん、議会の皆さんとも議論をしながら取り上げた。庁内に検討委員会を今年 6 月に立ち上げた。今、本格的な検討をしている最中。

公共施設の再配置については、かつては、新たなものを建てる、というのが主だったが、これからの再配置については、既得権者がいる中で、マイナス傾向で話をしていくので、当然いろんな議論がある。したがって、個々の話からしていくと、政治的な話も絡んでくるので、まとまる話もまとまらない。ので、ステップを踏んでいくことになった。

具体的な個別の前に、まずは、現状の課題、問題点を含めて施設白書も市民の方に理解を得ないと進められない。市報で概要を伝えて、説明会も開催、パブコメもする。

施設白書をつくったときには、市民からの質問などはなかなか来なかった。それなら、今後の議論が進まない。背景、課題、現状を踏まえて、議会にも説明。基本方針としてまとめていく。

#### 【財源について】

Q：歳出が「概ね 540-570 億円程度で推移」している中、投資的経費は「63 億円から 107 億円程度で推移」と、歳出の 1~2 割を占めている。なぜこれほど多額の資金を充てられるのか？

A：武蔵野市は歳入の中の市税収入が 60%を占めており、安定した財源が健全な財政運営を可能にしている。財政構造の弾力性を示す経常収支比率は平成 22 年度でも 88.6%（←低いほどいい）で多摩 26 市のなかでもトップレベルを維持している。この弾力性が投資的経費への充当を可能にしている。

歳出の 1~2 割を充てられるのは、まだ、今年の数字は、公債費比率 0.4、財政力指数 1.61、経常収支比率も 86.4 であり、若干の余裕があった。が、今後は努力しないと、必要な整備はできなくなると考えている。

Q：武蔵野市の資産のうち「土地が約 61%、建物・構造物が約 24%を占めており、有効活用しなければなりません」とある。土地を計画的に売却する等の考えがあるのか？

A：「公共施設配置の基本的な方針」に沿って再構築をすすめる中で、公共施設を三層構造と考えている。まず、生活基盤となるコミュニティエリアにあるべき施設。それぞれの駅圏にある施設。そして、市全体で一つあればいいというような施設。基本的にはそれに沿った配置をしてきたが、今後もそれを継承するが、人口構成の変化などもあり、民間に任せても大丈夫なものは、例えば、子育て、高齢者施設も市場として展開できるものは任せるということをやしつつ、効率的・効果的な施設配置をしていく。

また、既存施設の有効活用ということで、転用や複合化をすすめる。その上で、総量の抑制、削減していく。今後も使う施設について、物理的・機能的な長寿命化。そのうえで、低利用地、未利用地については、施設の建て替えなどに準じて活用する。

たとえば、建替えの時に、仮設をつくるのではなく、別の土地に移す。うまく転がしながら使える土地はそうのように使っていく。それでもなお総量抑制の見直しは、将来の使う予定がないと判断すると売却して歳入の確保を。実は、お寺などからの借地が多いが、将来、使う見込みがないところは返還する。

Q：継続的に施設の保全を行うためには、巨額の財源を必要とする都市インフラへの投資についても同時に検討する必要がある。しかしながら公共施設白書ではP20に若干の言及があるに留まっている。都市インフラへの投資は、今後、どのように進めていくのか？

A：都市基盤整備も早期にはじめてきたので、同様に老朽化が進んでいる。今後、20年に要する維持費、更新等に要する経費は、駅周辺(JR三駅、吉祥寺、三鷹、武蔵境駅)の高架化など、未整備のところがあった。昨年ようやく三鷹以西も高架化ができ、武蔵境の開発が経費がかさんだ。吉祥寺は20年ほど前に一度、再開発している。再々開発の時期。ということで110億円かかる。道路整備も250億円。下水の整備に410億円。焼却場整備に80億円(これは平成29年に完成)。学校などを含めた公共施設整備全体に750億円。計約1600億円必要との試算。年間80億円必要。

道路や下水のインフラ系については、原則廃止や縮小は難しい。それぞれの個別計画の中でコストを抑え、再寿命化をはかりながら、再整備をすすめていく。

#### 【担当部署について】

Q：『『保全整備計画』が庁内的にも確立し、現在では長期修繕計画に基づき、定期的に公共施設の劣化状況を点検・評価し、保全にかかる次年度の改修工事を(財務部)施設課から提案する計画保全を実施しています。更に平成17年度より、保全予算を施設課が管理し、工事を実施しています』。一元化したことによるメリットは、何か？

A：劣化保全工事に際しては保全部位・機器を横並びに調査し、その結果を基に劣化状況、耐用年超過状況、危険度、影響度等を点数化し、優先順位付けを行なっている。劣化状況については、もともと数値化していた。計算式はないが、平成17年度予算から劣化保全をしないとイケないものを予算化。試行錯誤で「劣化カルテ」の点数化、各予算を試算し、いくらでできるかを予算要望する。改良保全是、劣化保全と異なり、新築したレベルよりもより良くするものを改良保全というが、先行おして実施してきた耐震補強工事終了のめぼしがついた平成21年度から実施している。安全性、既存不適格…たとえば災害があつてエレベーターた止まって閉じ込められる、そういったものを新築以上に法律改正で厳しく直さないといけない点が発生している。必要性といろんな判断基準を用いて実施していく。また、バリアフリーなどの福祉部門、省エネの環境部門など本来なら、一元的に計画するほうがメリットがあるが、そういう部署がなくできないので、施設部門一元的にやっている。課題ではある。

Q：「財務部施設課が、施設の維持保全を一元的に行う」とある。「維持保全」だけか？「施設計画(新設・廃止・統合など)」は一元化していないのか？また、していないとすれば、その理由は何か？

A：元々の施設課の業務は維持保全。新設、廃止、統合等は政策的要素が強く、本来は企画部門の業務である。ただし、法的課題、物理的課題、技術的、専門的な見地から建替えを施設部門から具申することなどは考えられる。

Q：元々所管していた部署は、施設維持保全の一元化をどのようにとらえていたのか？

反対するとすれば「権限を渡したくない」という感覚だと思うが、それはどのように抑えたのか？

歓迎するとすれば「施設関連の事務から解放される」という感覚だと思うが、実際に、元々の所管は件の事務から解放されたのか？

A：もともと歓迎していた。劣化保全というのは、施設改修の中で、目に見えない縁の下の力持ちで、改修に関心がすくないので、抵抗は少なかった。なおかつ予算取りの際にも予算をつけるのも、企

面の部署で概算要求の説明時に保全という施設課から提案される劣化保全と改良保全の分野については別枠という切り分けをしていたので、トラブルもなかった。

バリアフリーや省エネなどは、福祉、環境部門という意識の高い主管課にとっては、提案しても事業化されないもどかしさはあるかもしれない。どうしても横軸をさして一律的にやると時間がかかるので、もどかしさはるかと思う。

11月2日(金)

秦野市 ・公共施設再配置(FM)について

#### 《公共施設再配置推進課からのお話》

公共施設の再配置は、積極的にやるのには、勇気がいる。

公共施設の更新。経済成長だったが、超高齢化社会。その先の問題。公共施設更新。

ハコモノ系、インフラ、プラント系。経済成長、人口増加で、一斉に整備、一斉に更新がくる。

高齢化と人口現象。経済の悪化。必要の高いものまで品質を保てなくなる。それが、公共施設の更新問題。

では、なぜ、起きるのか？

人口の推移、40年台、50年代人口増えた。ハコモノもそれに合わせて整備。

33万7000㎡、人口、17万、およそ1万人減る。中でも、生産人口9万6000になり、2万人減る。過去、9,600人は、昭和60年。23万4000㎡、今1.5倍になってる。中でも、生産年齢人口10人に一人だったのが、今は、2人で1人を支えないといけない。

15歳からというのが、生産年齢というのはおかしい。今は、18歳か、23歳カラというものになって、生産年齢人口は少なくなって、もっと厳しくなる。地方は、もったきびしい。

秦野市は、50年台半ばに50%集中している。一斉に建てると、老朽化する時期も一斉に来る。

築30年以上たつと、耐用年数まで、改修にお金をかけないともたない。

学校をボロボロにしている自治体が多い。同時に歳をとり、同時に建替えないといけなくなる。

国民健康保険、介護保険のお金。どの自治体も、繰入金が増える。この傾向が収まるわけがない。

扶助費は10年で1.2倍。投資的経費の圧縮。一斉更新をまかなえない。

ハコモノは大事だから、維持すべき？どれぐらいの工事費か？

200数十億。平均40億円、年に係る。今までも、借金して返してきた。

それ以外に、借金して、後半で、446億円。年に2.5億しかできない。

差し引き、借金のレベルは、起債許可団体すれすれになる。(夕張の2段階手前)

財政破綻の途に近づく。

インフラ系も大変である。道路延長が増える。土地利用が増えると、道路も増える。

増え続ける試算を賄うことの大変さがある。下水道は少しづつしてきた。

次に、最初にしたもの更新時期がくる。ここまでをまとめると、今持っている公共施設を維持することが不可能。

秦野市が放漫経営したのではない。日本全体の構造的問題である。

今の市民の便利さだけを求めたら、結論を先送りはできるが、次の世代に先送りするだけ。

公共施設の再配置、という言葉は耳慣れない。将来にわたって、本当に必要なものを持続可能にするもの。

西宮市はどうか。

公共施設白書作っている。

客観的に比べると、ハコモノの量は何で決まるか？

住民一人あたりの人口が少なくなるなると、一人あたりのハコモノの量は多くなる。

どんな小さな村でも 20,000 m<sup>2</sup>ぐらいのハコモノのをもっている。

大きな町になるとスケールメリットはある。

人口密度との関係のほうが、もっと深い。人口密度は高い。どんな状況かがわかる。

高くなればなるほど、一人の面積は狭くなる。政令市とか、23区は、人口密度が大きくなる。

政令市は、市立高校持っている。1014の自治体で20万人規模を見ると2.6は持っている。

秦野は2.0しか持ってないのに、大変なことになっている。非常に危機感がでてる。

### 【西宮市の問題点】

西宮市は、ピークが10年早い。10年早いと10年早く、更新時期来るが、震災の特殊事情。二十歳前後で、膨らんでいるのは、大学生の人口。西宮市も少し、膨らんでいるのは下宿生など。

老年人口もまだ、少ない(西宮市の公共施設白書から)。秦野のような、急激な集中はない。

震災の後の復興住宅などは、特殊事情がある。平準化されているので早めに手を打てば、他の自治体ほどひどいことにはならないとかがえられる。

ただ、市営住宅をどうするかの問題はこのころ。財政規模も違う。

地方交付税があまり出てこない。豊かかというところではない。収入もそんなに多くない。

市民一人あたり、秦野 21.1万円 西宮市 37万円。これ羨ましいといえるかどうか。

人口、人口密度、ハコモノの数。一人あたりのかけられるお金は、秦野より西宮市は少ない。

住宅が多い西宮市。ハコモノの全国トップレベルの多さ。人口から見ると、1,26 m<sup>2</sup>多い。

2000数百億円、負債があるとおもっている。

市民一人あたり、21.4千円×人口、面積、=40年間で1070億円が不足する西宮市。

大阪の市も、同じ不足する数字だが、自治体は同じようなお金の使い方するので、同じようになる。

西宮市は、市民一人、40%ぐらいを減らさないとだめ、ということになる。

近畿地方の標準ラインでいうと、西宮市は、人口でも、人口密度でも、一般的ラインより多い。倉敷や、豊橋でも同じ。中核市はなぜか多い公共施設。

更新問題は、時限爆弾である。その更新問題の課題を明らかにするのが、公共施設白書である。

量、経費、利用、を明らかにして待ったなしの問題を解決を探るべき。

### 【公共施設白書の役割】

① 白書は、公共施設を量(ストック)、経費(コスト)、利用状況(サービス)の三つの視点でとらえ、現状と課題を明らかにする。

② 全庁的、横断的な把握と比較が可能になり、更新問題への対応に対する庁内の共通認識形成の足がかりになる。

③ 管理運営への参画、税や使用料の支払いなど、公共施設を支えているのは市民。白書の公開による情報の共有を行えば、市民との議論、市民同士の議論が可能となる。

④ 「公共施設更新問題への対応」に市民権を得ることができる。

### 《秦野市の再配置に関する方針》

#### 方針1 基本方針

・まず、4つの基本方針を立てます。

① 原則として、新規の公共施設(ハコモノ)は建設しない。

建設する場合は、更新予定施設の更新を同面積だけ取りやめる。

② 現在ある公共施設(ハコモノ)の更新は、できる限り機能を維持する方策を講じながら、優先順位を付けたうえで大幅に圧縮する。

③ 優先度の低い公共施設(ハコモノ)は、すべて統廃合の対象とし、跡地は賃貸、売却によって、優先する施設整備のために充てる。

④ 公共施設(ハコモノ)は、一元的マネジメントを行う。

#### 方針2 優先順位

・そして、施設機能更新の優先順位は、右表のとおりとします。

最優先：義務教育、子育て支援、行政事務スペースのみ、  
(これは、自治体によって、異なる。秦野には市立病院がない。)

・最優先は、自治体運営上最重要な機能だけとします。

(秦野市は市立病院なし、ごみは広域処理。自治体の事情により内容は大きく異なる。)

・優先は、客観的評価(アンケート結果など)を重視します。

・「ハコ」の維持を優先するという意味ではありません。様々な工夫を凝らして「機能」の維持を優先するという意味です。

#### 方針3 数値目標

・40年かけて72,400㎡、更新の対象となる施設面積の約31%を減らし、346億円の財源不足を解消

・最初の10年では、わずか0.6%の削減。これだけ余裕をもてるのは、取組みが早いからこそです。

・それでも、小中学校以外で残せるのは39,700㎡。庁舎、文化会館、図書館、公民館、温水プールで35,700㎡、幼稚園、保育園を加えればオーバー。これが「公共施設更新問題」の現実です。

(長寿命化・FM、営繕・管財部門の発意…佐倉市、武蔵野市は、ファシリティマネージメント総量削減・抑制は、秦野市。

長寿命化・FMだけでは、問題解決できないので、みんな総量抑制の方に来る。

・当初は、総量削減よりも長寿命化を検討しようとしていたことも事実(市民への痛みが少ない⇒計画しやすい)。

・しかし、長寿命化はタダではできない。原資はどうするのか。また、更新時期を先送りすれば、より不透明な時代に結論を先送りすることになる。(今しないといけない!)

・施設の管理運営費(一般財源充当分)に対し、続くマイナスシーリング。通常の維持補修も十分に行えない中で、今の施設をすべて維持することを前提に、長寿命化等を検討することは非現実的と判断(24年は、マイナスシーリング5%で、H20を100とした場合の77%の予算要求しかできなかった。維持して、人件費払うと、長寿命化できない。維持補修費がないから。)

・しかし、これ以上の総量削減に陥らないためにも(可能性としては大いにありえる)、更新予定施設の長寿命化・予防保全の実施により、少しでも長く、LCCを安くすることに取り組みます。

総量を減らしても、人口が減るから、一人あたりの負担は減らない(やはり増える)。

秦野市は、総量を減らして、一人あたりの負担も減って行く。2.08を1.8ぐらいまで、縮小していく。

財政状況、人口推計とかをしっかりと計算しても。それが、一人あたりの面積というものの縮小をめざす、ということは、既に結構最低レベルのものでも、秦野市の許される以上のものをもっている、

ということがここに現れている。

- ・ 1971年建築・延べ床面積5,000㎡の建物を想定。財源は、起債で対応、3年据え置き25年償還（利息は考慮せず）
- ・ 従来方式：築30年改修（5万円/㎡）、築60年建替（500㎡減・35万円/㎡）
- ・ 長寿命化：築30年と60年改修（5万円/㎡）、築80年建替（750㎡減・35万円/㎡）
- ・ 40～50年間の支出の累計は、長寿命化のほうが明らかに少ないが、年数が経てば経つほどその差は縮む。それどころか、市民一人当たりの年負担額は、人口減少の影響で、長寿命化したほうが多くなるという結果に・・・
- ・ こういうことも起きるといふ試算の一例ですが、あくまでも長寿命化は、手段の一つです。これだけで更新問題は解決できません。

総量削減の意味するもの

- ・ 人口減少社会を迎える（迎えている）にもかかわらず、総量を維持しようとすれば、市民一人当たりのハコモノ面積は、増大を続けます（市民一人当たりの負担を増やしてしまいます）。秦野市の場合、現在の1.2倍の2.4㎡/人にまで拡大
- ・ 目標達成により、平成7年ごろと同じ1.8㎡/人程度（現在の9割程度）まで縮小します。
- ・ 現在の財政状況等から試算した結果、一人当たりの面積の縮小を目指すということは、たとえ2.0㎡/人でも、すでに維持しきれないだけの量を持っているということの証。

方針4 再配置の視点

- ・ 5つの視点で再配置を進め、機能を維持しながら更新面積を削減
- ・ さらなる財源不足にも対応するため、更新する施設であってもさらに245億円の管理運営費を削減

《佐倉市、武蔵野市、秦野市の3市のファシリティマネジメント(FM)をうかがって》

最後の秦野市のお話で西宮市の問題点まで指摘していただいたが、それぞれの市の特徴、財政状況、ストックと今後の方向性などによって微妙に異なる現状ではあるが、非常に参考になった。

福祉、教育分野での施設のあり方は、重要で単なる削減、低減は許されないが、その他における合理的な取り組みは必要である。

近畿圏、特に兵庫県下では西宮市がこのFMへの取り組みの先陣を切っているとの自負と早期(すでに待ったなしの部分もあるのであるが)の取り組みの利点を活かして、今後の公共施設のあり方と財政を考えていくべきである。

以上