

# 公共施設マネジメントに関する 調査特別委員会 行政視察報告

期日：平成30年11月7日～8日

視察先：千葉県 習志野市、佐倉市



## ＜視察者＞

|    |    |        |
|----|----|--------|
| 森腰 | 英信 | (委員長)  |
| 治田 | 修司 | (副委員長) |
| 松葉 | 進一 |        |
| 谷口 | 美春 |        |
| 日高 | 和広 |        |
| 岩切 | 裕  |        |
| 溝口 | 孝  |        |

# 千葉県習志野市 NARASHINO

人口：173,071人、面積：20.97km<sup>2</sup>

習志野市は千葉県の北西部に位置し、東京からほぼ30キロメートル圏内にあります。東は千葉市、西は船橋市、北は八千代市に接し、南は東京湾に面しています。海岸線は千葉港（東京湾）の一部を形成し、地形は東西8.9キロメートル、南北6.2キロメートルで内陸部の自然地形と平坦な埋立地からなっています。

古くは、騎兵連隊・鉄道連隊が置かれるなど軍都として発展してきましたが、現在、軍用地の跡は病院や学校に建替えられ、軍隊の街から文教住宅都市へと生まれ変わりました。臨海部は埋め立てられ袖ヶ浦団地、秋津団地などの大型団地が建設されるなど東京のベッドタウンとして発展しています。

（習志野市HPより引用）



## 習志野市が進める公共施設マネジメント

- ▶ 千葉県の北西部に位置し、東京都心から約30Km圏。鉄道で約30分。
- ▶ 昭和29年8月1日、県下16番目の市として誕生。
- ▶ 昭和45年まちづくりの理念として、「**文教住宅都市憲章**」を制定し、市民生活を最優先としたまちづくりを推進。
- ▶ この時期に、住宅団地開発や学校施設、公民館等、短期集中的に整備が行われた箱モノが一斉に老朽化することから、その対策が急務とされた。
- ▶ 公共施設再生計画（個別施設計画）の検討は平成17年の施設カルテ作成等による庁内検討から開始。
- ▶ 「公共施設マネジメント白書」の策定、第三者委員会の設置（有識者による）、提言書の受理、「公共施設再生基本方針」の策定、「公共施設再生計画」の策定、「公共施設等総合管理計画」の策定等を経て、現在に至っている。

## ステップ1、老朽化問題の顕在化から実態把握の実施

### ■平成15～16年度＜財政課＞

- 庁内で公共施設老朽化問題がクローズアップ。
- 庁内横断的に「簡易的(試作)施設白書」を作成。

### ■平成17年度＜行政改革担当＞

- 第3次行政改革大綱に基づく実施計画において  
「施設白書作成」及び「公共施設改善計画策定」を位置づけ。

◆財政問題学習会の開催：財政健全化の必要性の住民への説明を開始

### ■平成19年度＜財政課＞

- 庁内横断的組織である「施設白書策定委員会」を設置。
- 先進事例の研究を実施し、公共施設白書の取りまとめに着手。

## ■平成20年度 「経営改革推進室」

- 公共施設の実態を網羅的に把握した「公共施設マネジメント白書」が完成。建物情報のみならず、利用情報、コスト情報までとりまとめ、わかりやすく見える化したことが全国で注目される。

◆想定以上に公共施設の老朽化が進んでいることが明らかになった。

### ◆経営改革推進室（エンジンルーム）の設置

財政課内に所属していた行革担当を独立させ、財政部内に経営改革推進室を設置した。職員に改革の推進役であることを周知するために、愛称として「エンジンルーム」と呼ぶことになった。

自治体経営の調査・研究や新公会計制度への対応など、幅広く全庁的な課題に取り組むこととなった。

# 老朽化対策を検討するために、 まずは、実態把握から！

- ★ 白書を持参し、市民への説明を繰り返し行うことにより、総論賛成・各論反対への対処とした。
- ★ 白書作成の際、担当課はマイナスデータを出し渋り、苦慮したが、財政上の観点から理解を得た。
- ★ 白書策定においては、文科省や国交省も利用している「ファインコラボレット研究所」をコンサルタントとしてサポートを得ている。

## ステップ2、実態把握に基づく現状分析から 対策案の検討へ

### ■平成21～22年度 《経営改革推進室(エンジンルーム)》

- 白書から判明した老朽化の実態に対する、具体的な改善策の研究、検討のため、第三者機関「**公共施設再生計画検討専門協議会**」を設置。委員長にこの道の第一人者である東洋大学根本教授が就任。

- 平成23年3月に専門委員会から「**提言書**」が提出される。

### ■平成23年度 《経営改革推進室(エンジンルーム)》

- 市議会に「**公共施設調査特別委員会**」が設置される。
- ◆シンポジウムを開催：老朽化問題を広く住民、議員に周知する。
- ◆まちづくり会議、市民カレッジ、出前講座で説明。



■平成24年度 「資産管理室：機構改革により新設」

●5月に「公共施設再生計画基本方針」を策定。

◆パブリックコメントを実施

◆住民、公民館等の利用団体に対して説明会・意見交換会を実施

◆広報紙へ10回にわたり連載

実態把握の結果を分析し、  
具体的な対策案の検討を  
【対策に関する基本方針を決定】



# 公共施設再生計画基本方針のポイント

## 公共施設再生計画基本方針の主な内容

### ◆対策の3本柱 保有総量の圧縮、長寿命化、財源確保

- 施設重視から機能優先への発想の転換⇒複合化・多機能化の推進
- 計画的な維持保全による長寿命化
- 財源確保への取り組みの推進
- インフラも含めた財政計画に基づく老朽化対策の推進
- 民間ノウハウを活用した**官民連携(PPP/PFI)の推進**
- 庁内推進体制の整備と**公共施設マネジメント条例**の制定
- 情報公開による問題意識の共有化
- モデル事業の実施

## ステップ3、公共施設再生計画基本方針を決定し、 公共施設再生計画の策定へ

### ■平成24年度 《資産管理室：機構改革により新設》

- 「公共施設再生計画」策定作業に着手（平成26年3月完成）

- ◆公共施設再生計画の素案について、市民説明会・意見交換会を開催。

- 教育委員会と合同で、「学校施設再生計画」策定作業に着手。

### ■平成25年度 《資産管理室》

- ◆第2回目の市民説明会・意見交換会を実施。

- ◆モデル事業について、利用者・関係者を中心とする説明会を実施。

- ◆シンポジウム、無作為抽出による市民アンケートを実施。

- ◆「公共施設再生計画」の最終案についてパブリックコメントを行う。

- 「公共施設再生計画」を平成26年度からスタートする長期計画の重点プロジェクトに位置づける。

# 目的を達成するための目標

- 1.公共施設が適正に維持されること。
- 2.公共施設の延床面積を削減し、再生整備に必要な**事業費を30%圧縮する。**
- 3.ファシリティマネジメントを導入し、公共施設について事後保全から予防保全に転換し、長寿命化を図りライフサイクルコストを低減する。

- 公共施設再生の取り組みは、**公共施設の統廃合が目的ではない。**
- 目的は、人口減少社会の中で、持続可能な都市経営を実現し、将来世代に負担を先送りすることなく、時代の変化に適合した公共サービスを継続的に提供すること。
- 目的の達成するために、サービスを提供するための「器」である公共施設を適正に維持していくことを目標としている。

# 千葉県佐倉市 SAKURA

人口：176,059人、面積：103.69km<sup>2</sup>

佐倉市は、千葉県北部、下総台地の中央部に位置し、都心から40キロメートルの距離にあります。成田国際空港へは東へ15キロメートル、県庁所在地の千葉市へは南西へ20キロメートル、市北部には印旛沼が広がります。

佐倉市の市域は、印旛沼の南に広がる台地、傾斜地からなっており、その間を鹿島川や高崎川、小竹川などが流れ、印旛沼に注いでいます。標高30メートル前後の台地は北から南へ向かうほど高くなります。

京成電鉄本線、JR総武本線・成田線が市の東西を貫き、都心までおよそ60分、成田空港と千葉へはそれぞれ20分です。また市内には新交通システムによるユーカリが丘線が運行し、バス路線とともに各駅と住宅地を結ぶ市民の足となっています。

(佐倉市HPより引用)



# 佐倉市におけるFMの取り組み

## ファシリティマネジメント(FM)とは

- ①事業目的のために使用する敷地・建物などの施設
- ②施設の中で働く人の執務環境、利用する人の居住環境等の内部環境
- ③施設が立地する近隣地域から地球環境にいたる外部環境

**組織全体に及ぶファシリティを総合的に把握し、  
ライフサイクルでの全体最適を目指す！**

## **→ファシリティマネジメント(FM)**

土地、施設、設備やそれらを取り巻く内外の環境であるファシリティを**経営資源**ととらえ、経営的視点に基づき、**コストの最小化や施設効用の最大化**を図るための、総合的・長期的視点からファシリティを戦略的かつ適正に管理・活用していくという経営管理手法。

# 市有施設が抱える諸課題（背景）

- 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
- 環境問題への対応
- 防災対策

# 住民1人あたりの公共施設延床面積(参考)

平成28年度末現在

|         | 行政財産<br>建物(㎡) | 普通財産<br>建物(㎡) | 住民基本台帳<br>登録人口(人) | 住民1人あたりの<br>延床面積(㎡/人) |
|---------|---------------|---------------|-------------------|-----------------------|
| 佐倉市     | 351, 129      | 4, 667        | 176, 744          | 2.01                  |
| 千葉県市町村計 | 15, 060, 110  | 409, 390      | 6, 283, 602       | 2.46                  |
| 日向市     | 279, 454      | 8, 743        | 62, 746           | 4.59                  |
| 宮崎県市町村計 | 5, 443, 507   | 172, 826      | 1, 119, 544       | 5.02                  |
| 全国市区町村計 | 466, 556, 617 | 19, 702, 776  | 127, 907, 086     | 3.80                  |

※平成28年度市町村公共施設状況カード(総務省)をもとに佐倉市資産管理経営室作成



# 「施設管理」から「施設経営」へ これまでの取り組み

平成19年 **新市長就任によりトップマネジメントの実行**

佐倉市FM導入検討委員会(関係課長10名)の設置

平成20年 **佐倉市FM導入基本方針の策定に着手**

FM部門の創設(総務部管財課)

保全情報システム(BIMMS)の全庁運用開始

佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針策定

●インハウスエスコ実施(水道料金削減) [△1,300万円/年](#)

●保育園改築事業仮設園舎削減提案 [△2,500万円/年](#)

●学校体育館改築事業低床型ステージ提案 [△500万円/年](#)

平成21年 施設修繕に関しBIMMS活用を全小中学校に通知(教育委員会)

●光熱水費の定期的チェック(インハウスエスコへ) [△200万円/年](#)

●庁用車の共用車化を図る [△1,000万円/5年](#)

●インターネット(ヤフー)を活用した公有財産売却システムを導入

平成22年 IP電話導入による維持管理コスト削減

**資産管理経営室発足**

平成23年 資産管理経営室 フリーアドレス化

平成24年 「佐倉市施設白書(平成22年度版)」作成、HP公表

＜教育委員会FM＞

「小中学校における水泳指導に関する基本的な考え方」

平成25年 佐倉市FM研修(庁内担当者向け)

「佐倉市施設白書(平成23年度版)」作成、HP公表

平成26年 ●高圧電力PPS導入による電気料金の削減 △6,300万円/年

「佐倉市施設白書(平成24年度版)」作成、HP公表

「平成26年度施設・財産管理担当者説明会」開催

「佐倉市施設白書(平成25年度版)」作成、HP公表

平成27年 「平成27年度施設・財産管理担当者説明会」開催

「佐倉市施設白書(平成26年度版)」作成、HP公表

佐倉市庁舎耐震補強工事及び設備改修工事完了

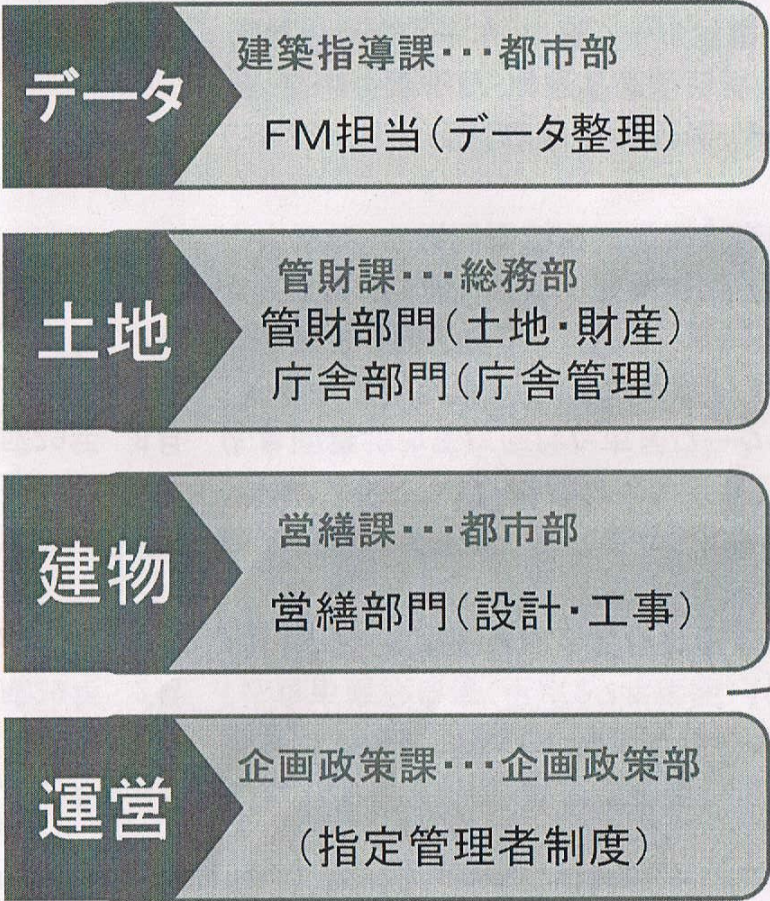
- 平成28年 佐倉市立美術館ESCO事業着手
- 平成29年 「佐倉市施設白書(平成27年度版)」作成、HP公表  
「佐倉市公共施設等総合管理計画」作成、HP公表  
公共施設マネジメントシステム(OCMAX)運用開始  
「平成29年度施設・財産管理担当者説明会」開催
- 平成30年 「佐倉市施設白書(平成28年度版)」作成、HP公表  
●PPS導入を低圧電力にも拡大 [△900万円/年](#)  
小中学校・幼稚園空調設備整備事業PFI導入可能性調査完了  
公共施設包括管理業務委託開始(91施設159事業)  
「平成30年度施設・財産管理担当者説明会」開催  
小学校プール・市民プール再編に向けた調査業務委託着手



# 佐倉市FM体制

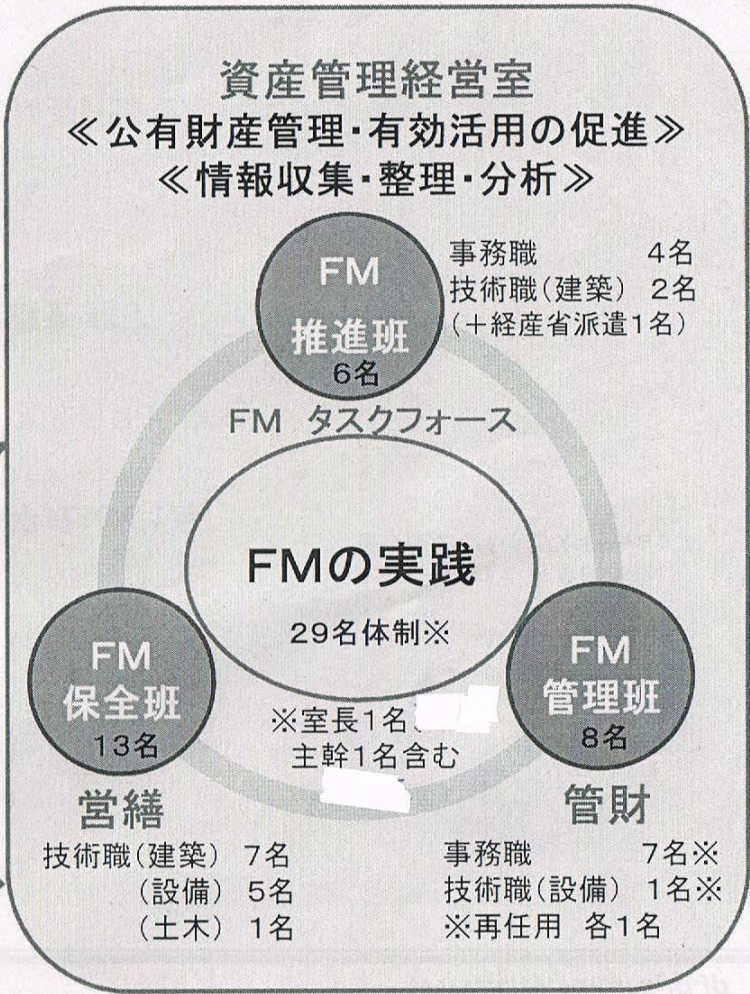
歴史 自然 文化 のまち  
www.city.sakura.lg.jp

## ◇ファシリティ部門の統合



H20年4月  
統合

総務部  
管財課  
H22年6月  
再編成





# 佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針

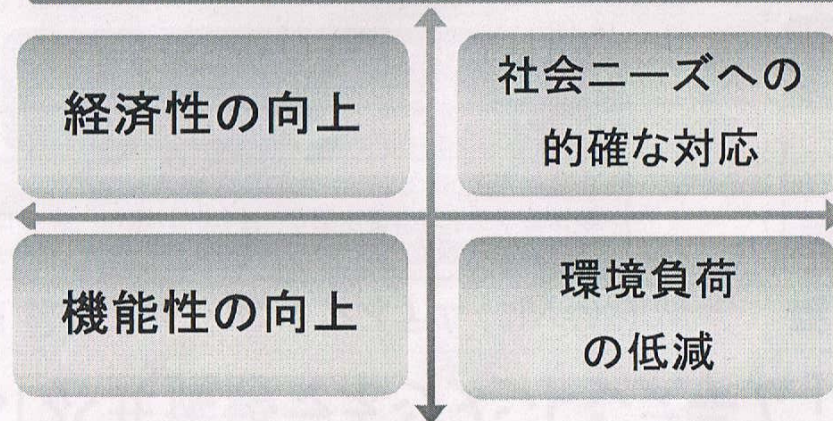
歴史 自然 文化 のまち  
www.city.sakura.lg.jp

◇平成20年9月策定

## 方針の目的

本方針は、佐倉市においてファシリティマネジメントを効果的に推進し、これまでに蓄積してきた施設等を良質な資産として次世代に適切に引き継ぎ、次世代の負担を軽減することを目的とします。

## 基本的な考え方(4つの座標)



## 実施方策(7つの方策)

- (1) ファシリティ情報の一元化及び共有化  
⇒ ファシリティ情報のデータベース化など
- (2) 土地(建物)の利活用の促進  
⇒ 利活用や売却の促進など
- (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
- (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など





## 学校プールのLCC(現状)

歴史 自然 文化 のまち  
[www.city.sakura.lg.jp](http://www.city.sakura.lg.jp)

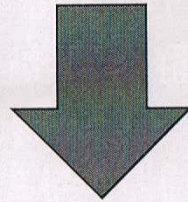
今後30年間に必要な保全経費  
小中学校34校全てで

約31億円必要。

膨大な経費！

使う以上 適正保全 は絶対！

現在確保できない費用は、  
将来はもっとできない。



学校プール(ハコモノ)に替わる  
手段(サービス)はないのか？

安定したプール環境を提供する  
民間スイミングスクールの  
プール・ノウハウを活用

Facility Management Office





# インターネット公有財産売却システムの導入

歴史 自然 文化 のまち  
www.city.sakura.lg.jp

YAHOO! オークション  
JAPAN

## ■ インターネットを利用する目的

- ・インターネットを利用し広く情報を周知する
- ・入札者の便宜を図り、多数の入札者を確保することによって、高価での落札が見込める

## ■ インターネット利用のメリット

- ・インターネットオークションのシステムを利用するため、日本全国から入札が24時間いつでも可能
- ・ヤフージャパンのシステム利用者4000万人強への周知が見込める  
(ヤフー！オークション70億PV/月、某県HPTトップページ20万PV/月)
- ・多数の入札者を確保することにより、一般競争入札と比べて、高い落札率、落札額が期待できる

## ■ 出品対象(眠っている財産を掘り起こそう！)

- ・不動産(土地、土地付建物、残地、廃道敷等)
- ・動産(自動車、物品等)

## ■ システム利用料

- ・出品時 0円
- ・落札時 落札額の3%



▼官公庁オークショントップページ  
http://koubai.auctions.yahoo.co.jp





# 市有財産の一時貸付の事例

歴史 自然 文化 のまち  
www.city.sakura.lg.jp

自治法第238条の4で行政財産の管理及び処分について規定し、同条第2項で「行政財産は、次に掲げる場合には、その用途又は目的を妨げない限度において、貸し付け、又は私権を設定することができる。」とし、同項第4号で「行政財産のうち庁舎その他の建物及びその附帯施設並びにこれらの敷地（以下この号において「庁舎等」という。）についてその床面積又は敷地に余裕がある場合として政令で定める場合において、当該普通地方公共団体以外の者（当該庁舎等を管理する普通地方公共団体が当該庁舎等の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該余裕がある部分を貸し付けるとき（前3号に掲げる場合に該当する場合を除く。）。」、同条第7項で「行政財産は、その用途又は目的を妨げない限度においてその使用を許可することができる。」と定めています。

新たな歳入の確保  
500万円／年

電光掲示板機能を付加することによって、防災情報等、市の  
情報提供媒体としても活用

災害時における在庫  
商品の無償提供





## 公用車の広告掲載

歴史 自然 文化 のまち  
[www.city.sakura.lg.jp](http://www.city.sakura.lg.jp)



【ライトバン】

掲載期間は1ヶ月単位で  
随時受付け。



【軽自動車】

営業において会社の認知度も上  
がり、話題の切り口にもなる  
→掲載企業の方にも喜ばれる。

公用車を広告媒体として、新たな歳入の確保

月額3,000円／台





## ＜各委員の所感＞

▶まずは庁内組織の再編から実施すべきで、トップである市長のマネジメント力が問われると思った。

データの見える化・市民への周知・組織のあり方・知恵の出し方・将来ビジョンの設定等、サステイナブルな自治体運営を目指すのであれば可及的速やかに本気の取り組みが求められる。

▶住民が真に必要としている施設は何か、改めて考える時期に来ている。丁寧に意見集約を行った習志野市の取り組みを参考に取り組んでいくことが必要と感じた。習志野市はいち早く、公共施設マネジメントに取り組む先進自治体である。

それは首長のトップマネジメント力であり、財政、経営改革、資産管理など知識・経験豊富な人材を退職後も首長から指名され権限を与えられて、公共施設マネジメントの責任者として奮闘している姿勢に感動した。

▶ F M事業というのは、内容自体が分かりにくく、対応策もハード・ソフト両面で多様に存在する。これまでの考え方、やり方の抜本的な改革を伴うし、かかわっている事業の中止、廃止も避けられない。

市民からの反発は当然で、それでもなお進めなければならない。分かりにくい上に、仕事としてもさまざま辛さを伴う。だから、職員の間でもなかなか理解は広がらない。

そこで、必要になってくるのが首長、市長の強力なリーダーシップ、トップダウンによる事業推進だ。

▶ カルテ作成からの実行までのスピード感が早いということ、各課の計画策定段階から委員として財政課の職員が加わり、より実行可能な計画が立てられていることが大きな違いと分かった。

レベルの違いにショックを受けた。やはりこのような全庁的な取り組みは職員意識の改革よりも先にトップの実行力、強引さが重要と感じる。



▶データを一元的に管理することで、FMの「見える化」を図り、公共施設の問題改善に取り組んでいる点などは参考にすべきである。

公共施設再生計画にあたってはスピード感が要求される。また、公共施設再編を進めるにあたり重要なことは、庁内での縦割り、横割りを廃止し、トップによるマネジメント体制の強化を図り、あわせて地道な市民との意見交換がもっとも必要であると認識している。

小さなことからでもFMによる費用削減を徹底してやっていくことが重要であるとの認識を学んだ。

▶公共施設マネジメント推進室だけに全部を任せていくことはできないのではないかと。推進室が動きやすいと言えば語弊があるかもしれないが、市長のリーダーシップの下で、ある程度強力で押し進めることのできる権限を持たせることが必要ではないだろうか。

その点では市長直属の組織編制だとしても、これからの公共施設マネジメントに立ち向かっていく上で、決して大げさなことではないと思う。

**ご清聴ありがとうございました**

この資料は、習志野市議会事務局及び佐倉市議会事務局から提供  
いただいたものを一部引用しました。