

平成 30 年度 公共施設マネジメント調査研究会 報告書

～ 研究モデル事業及び先進事例調査事業の成果 ～

平成 31 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団＜ふるさと財団＞

＜目 次＞

I. はじめに	3
1. 公共施設マネジメントの現状とふるさと財団の取組み	5
1-1 公共施設マネジメントのわが国の現状と課題	5
1-2 ふるさと財団の取組み	9
2. 公共施設マネジメント調査研究会について	12
2-1 公共施設マネジメント調査研究会の設置	12
2-2 平成30年度公共施設マネジメント調査研究会委員	12
II. 研究モデル事業について	13
1. 研究モデル事業の概要	15
1-1 研究モデル事業の詳細	15
1-2 平成30年度の研究モデル事業	17
2. 平成30年度研究モデル事業の概要	18
2-1 秋田県藤里町	18
(1) 町の概要	18
(2) 事業の概要	18
(3) 事業内容	20
(4) 事業の検討結果	22
(5) 事業の成果と課題	29
(6) 研究会における論点と対応について	31
2-2 千葉県佐倉市	33
(1) 市の概要	33
(2) 事業の概要	33
(3) 事業内容	34
(4) 事業の検討結果	35
(5) 事業の成果と課題	46
(6) 研究会における論点と対応について	47
III. 公共施設マネジメント先進事例調査事業について	49
1. 公共施設マネジメント先進事例調査事業の概要	51
1-1 公共施設マネジメント先進事例調査事業の実施の経緯	51
(1) 背景	51
(2) 研究方法	51
(3) 研究会との関係	52
1-2 平成30年度のテーマ設定の背景と目的	53
1-3 行政庁舎の特徴	54
(1) ソフト面	54
(2) ハード面	57
1-4 調査対象の選定	60
(1) 公共施設マネジメントの観点からの行政庁舎建替えを行う手法の分類	60
(2) 調査対象事例	62
2. 公共施設マネジメント先進事例調査結果のまとめ	65
2-1 ヒアリング調査結果の概要	65
(1) 1-①民間施設代替による建設費抑制事例（青森県むつ市）	65
(2) 1-②行政庁舎併設の民間施設賃料等の収益還元事例（奈良県橿原市）	71

(3) 1-③余剰地活用等の収益還元事例（東京都渋谷区）	77
(4) 1-④減築改修による建設費抑制事例（千葉県白井市）	83
(5) 2-①廃止した別の公共施設活用（富山県氷見市）	89
(6) 2-②行政庁舎の他の公共施設との複合化事例（埼玉県秩父市）	96
(7) 2-②行政庁舎の他の公共施設との複合化事例（北海道滝川市）	102
(8) 2-③分散した行政庁舎集約事例（宮崎県延岡市）	109
2-2 行政庁舎建替えの検討内容の整理	115
(1) 機能・規模・場所の検討内容	115
(2) 財政負担の軽減に関する検討内容	117
2-3 効果と課題	119
(1) 公共施設最適化の効果	119
(2) 財政負担軽減の効果	119
(3) 事業の課題	121
3. 先進事例調査結果の分析（公共施設マネジメントの観点から行政庁舎の建替えを進めるためのポイント）	122
3-1 公共施設マネジメントの観点での行政庁舎整備建替えの考え方	122
(1) 課題1 財政負担の軽減への対応	122
(2) 課題2 公共施設の最適化	123
3-2 機能・規模・場所の検討	124
3-3 費用・財源・その他の検討	126
3-4 まとめ	128
(1) 事例調査からの示唆	128
(2) 公共施設マネジメントの視点からのポイント	128
IV. 本研究会におけるまとめ	131
1. まとめ	133
1-1 研究モデル事業について	133
1-2 公共施設マネジメント先進事例調査について	133
2. 今後の課題と展望	135
参考資料	137

I . はじめに

1. 公共施設マネジメントの現状とふるさと財団の取組み

1-1 公共施設マネジメントのわが国の現状と課題

わが国では、高度経済成長期の人口急増に伴って集中投資された公共施設¹の老朽化が進み、施設の更新需要が高まっている。今後巨額の更新投資負担が集中して発生することが予想される中、税収減に加えて扶助費等の増大が見込まれ、更新・修繕費用の確保が懸念される。さらには、公共施設のあり方として、少子高齢化による人口構成の変化及びそれに伴って求められる施設機能の変化への対応等が必要である。

地方公共団体は、社会環境の変化や地域特性に応じた適切な公共サービスの提供と安定した財政運営を両立させるために、保有する公共施設を総合的に把握し、財政運営と連動させながら管理・活用する仕組みである「公共施設マネジメント」を導入することが求められている。

このような背景により、平成 26 年 4 月、総務大臣通知により地方公共団体に対し「公共施設等総合管理計画」（以下、「総合管理計画」という。）の策定が要請された。総合管理計画とは、地方公共団体が所有する公共施設等の全体の状況を把握し、当該地方公共団体を取り巻く現況及び将来の見通しを分析し、これを踏まえた公共施設等の管理の基本的な方針を定めることを内容とする計画である。具体的には、総合管理計画の記載事項・留意事項をまとめたものとして、総務省が策定した「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針」（以下、「総合管理計画策定指針」という。）を参考に策定することとされている。

総合管理計画策定指針にある「総合管理計画」に記載すべき内容

1. 所有施設等の現状

全ての公共施設等を対象に、以下の項目などについて、現状や課題を客観的に把握・分析

- （１）老朽化の状況や利用状況をはじめとした公共施設等の状況
- （２）総人口や年代別人口についての今後の見通し
- （３）財政収支の見込み（中長期的な維持管理・更新等の費用の見込みを含む）

2. 施設全体の管理に関する基本的な方針

- （１）計画期間
- （２）全庁的な取組み体制の構築及び情報共有方策

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

(3) 現状や課題に関する基本認識
(4) 適正管理に関する考え方
(5) フォローアップの方針
3. 施設類型ごとの基本方針

総務省が実施した「公共施設等総合管理計画策定取組み状況等に関する調査」によると、平成30年9月現在、ほぼ全ての地方公共団体で総合管理計画の策定を完了している。

今後は、総合管理計画に基づき、個別施設毎の具体的な対応方針を定めるため、「個別施設計画」を策定することが求められている。

公共施設等総合管理計画の策定状況（都道府県及び市区町村）

区分				都道府県		指定都市		市区町村		【参考】合計	
				団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
回答団体数				47	100.0%	20	100.0%	1,721	100.0%	1,788	100.0%
計画策定状況	策定予定有			47	100.0%	20	100.0%	1,721	100.0%	1,788	100.0%
	内 訳	策定済		47	100.0%	20	100.0%	1,716	99.7%	1,783	99.7%
		未策定		0	0.0%	0	0.0%	5	0.3%	5	0.3%
		策定 予定	H30 年度中	0	0.0%	0	0.0%	2	0.1%	2	0.1%
			H31 4月以降	0	0.0%	0	0.0%	3	0.2%	3	0.2%
	策定予定無			0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

出典：総務省自治財政局財務調査課「公共施設等総合管理計画策定取組み状況等に関する調査（結果の概要）」平成30年9月末日現在

国においては、地方公共団体における公共施設等の老朽化対策を推進するため、平成 27 年度に「公共施設最適化事業債」を創設した。平成 29 年度には「公共施設最適化事業債」等を再編し、内容を拡充した「公共施設等適正管理推進事業債」を創設した。これにより個別施設計画において明示されている事業であること等を要件に、平成 33 年度まで公共施設の集約化・複合化、長寿命化等の事業に対する地方財政措置を行うこととしている。

公共施設等適正管理推進事業債の概要

【公共施設等正管理推進事業債について】	
平成 29 年度に創設した「公共施設等適正管理推進事業債」について、長寿命化事業の対象を拡充、及びユニバーサルデザインを導入するにあたり必要な経費を追加するなど内容を充実。	
【対象事業などについて】	
対象事業	詳細
①集約化・複合化事業	<対象事業> 延床面積の減少を伴う集約化・複合化事業 <充当率等> 充当率：90% 交付税措置率：50%
②長寿命化事業	<対象事業> 【公共用の建築物】施設（義務教育施設を含む）の使用年数について法定耐用年数を超えて延長させる事業 【社会基盤施設】所管省庁が示す管理方針に基づき実施される事業（一定の規模以下等の事業） <充当率等> 充当率：90% 交付税措置率：30%（財政力に応じて 30～50%）
③転用事業	<対象事業> 他用途への転用事業 <充当率等> 充当率：90% 交付税措置率：30%（財政力に応じて 30～50%）
④立地適正化事業	<対象事業> コンパクトシティの形成に向けた長期的なまちづくりの視点に基づく事業 <充当率等> 充当率：90% 交付税措置率：30%（財政力に応じて 30～50%）
⑤ユニバーサルデザイン化事業	<対象事業> 公共施設等のユニバーサルデザイン化のための改修事業 <充当率等> 充当率：90% 交付税措置率：30%（財政力に応じて 30～50%）
⑥市町村役場緊急保全事業	<対象事業> 昭和 56 年の新耐震基準導入前に建設され、耐震化が未実施の市町村の本庁舎建替え事業等 <充当率等> 充当率：90%（交付税措置対象分 75%） 交付税措置率：30%（地方債の充当残については、基金の活用が基本）
⑦除却事業	充当率：90%

また、策定した総合管理計画の推進を総合的かつ計画的に図るとともに、総合管理計画について不断の見直しを実施し、充実させていくため、平成 30 年 2 月、総合管理計画策定指針の改訂が行われた。

総合管理計画策定指針の改訂概要

【総合管理計画の推進体制等について】

1. 全庁的な体制構築

個別施設計画の策定や具体的な施設の適正管理に係る取組みの検討について、各施設所管部局を中心に行われ、全体として、効果的な計画の推進がなされないおそれがあるため、総合管理計画の策定・改訂の検討段階から、全庁的な体制を構築して取り組むことが望ましいこと。

2. PDCA サイクルの確立

総合管理計画に定めた PDCA サイクルの期間ごとに、設定した数値目標に照らして取組みを評価し、計画の改訂につなげていくなど、PDCA サイクルの確立に努めることが望ましいこと。

【総合管理計画の充実について】

3. 総合管理計画の不断の見直し・充実

総合管理計画の策定後も、点検・診断や個別施設計画に記載した対策の内容等を反映させるなど、不断の見直しを実施し順次充実させていくことが望ましいこと。

4. 維持管理・更新等に係る中長期的な経費の見込み

維持管理・更新等に係る中長期的な経費の見込みについて、以下の区分により示すことが望ましいこと。

※財源の見込みについても記載することが望ましい。

- ・ 期間：30 年程度以上
- ・ 会計区分：普通会計及び公営事業会計
- ・ 建物区分：建築物及びインフラ施設
- ・ 経費区分：維持管理・修繕、改修及び更新

5. ユニバーサルデザイン化の推進方針

2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を契機として、公共施設等の適正管理を行う中でユニバーサルデザイン化を推進していくため、「ユニバーサルデザイン 2020 行動計画」におけるユニバーサルデザインの街づくりの考え方を踏まえ、「ユニバーサルデザイン化の推進方針」について記載すること。

平成 26 年 5 月、総務大臣から地方公共団体に対し、「今後の地方公会計の整備促進について」として、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間に固定資産台帳の整備と複式簿記の導入を求める通知を出した。これと併せ、財務書類の作成手順や活用方法を統一的基準で示した「地方公会計マニュアル」も公表している。統一的基準にもとづく財務書類整備の効果として、公共施設マネジメント等への活用が期待される。今後は、公共施設マネジメントの実践段階へと進めるため、引き続き、公共施設マネジメントの実践に向けた検討の支援、推進手法の構築が望まれている。

1-2 ふるさと財団の取組み

前述のとおり、近年多くの自治体で「公共施設マネジメント」の取組みが進んだが、それ以前では、いわゆる「公共施設老朽化問題」についても認知が進んでおらず、「公共施設マネジメント」に実際に取組みを進めている自治体は一部の市町村にとどまっている状況であった。

そこで、一般財団法人地域総合整備財団（以下、「ふるさと財団」という。）では、平成 24 年度から自治体に対する「公共施設マネジメント」導入支援の取組みを開始した。

公民連携調査研究会におけるこれまでの取組み

平成 24 年度 公共施設マネジメントのあり方に関する調査研究	
取組み内容	1. 公共施設マネジメント導入のきっかけづくり ・総務省作成のエクセル版「公共施設更新費用試算ソフト」をアプリ版に改良し、財団HPで無償公開 ・自治体職員対象のセミナーの開催 2. 公共施設マネジメント手法の整理 ・公共施設マネジメントの取組みの流れを「施設保全の観点」と「行財政改革の観点」から整理 ・公共施設マネジメントを効率的・効果的に進めるためのポイントを整理 ①公共施設マネジメントの原則の設定 ②数値目標の設定 ③住民・議会への情報提供と合意形成 ④方針及び計画の位置づけの明確化 ⑤実践による効果を検証・評価・改善 ⑥段階に応じた柔軟な組織体制の構築 ⑦資産情報の洗い出しと一元化 3. 出口戦略の考え方の整理 ・出口戦略につながる公共施設活用事例調査 ・個別施設の方向性(出口戦略)について「施設(ハード)」・「サービス(ソフト)」の両面から分類して整理
課題	○公共施設マネジメントの普及策 ○インフラを含めたマネジメントの展開 ○財政負担軽減につながる公民連携手法
平成 25 年度 公共施設マネジメントを進めるために	
取組み内容	1. 更なる公共施設マネジメント普及策の検討 ・先進自治体における公共施設マネジメント導入の課題整理 ・都道府県による市町村のマネジメント推進支援策の整理 ・公共施設マネジメントポータルサイトの設置 2. 出口戦略につながる民間ノウハウ活用策の事例調査 ・先進事例調査の実施により、民間事業者等との連携手法について、課題やポイントを整理。 ①公共施設の維持管理等の包括委託 ②広域連携による共同アウトソーシング ③公共施設集約化及び民間施設利用 ④自治組織等による地域のマネジメント ⑤道路の維持保全等の人材育成 3. 民間の主体的な発案による新たな公民連携手法の検討 ・公共施設保全計画を策定した立川市をモデルとし、民間提案の可能性について複数の民間事業者と共に具体的に検討。 ・民間提案を引き出すための自治体が考慮すべき事項を整理。
課題	○市町村の状況に応じたマネジメント手法の構築○インフラを含めたマネジメントにおける民間ノウハウ活用策

平成 26 年度 モデル自治体でのケーススタディによる新たな公共施設マネジメントの推進手法の研究	
取組 み内 容	○モデル自治体のケーススタディにより、自治体の状況に応じた民間ノウハウを活用し、新たな公共施設マネジメントの推進方法について研究を行う。 ・研究モデル事業の具体的な取組みについて導入の手法及び効果や課題を整理。 ・研究モデル事業に採択した、埼玉県川越市、長崎県諫早市、福島県桑折町の取組みについて研究。
課題	○インフラ維持管理手法との連動 ○公会計との連動 ○民間ノウハウの活用 ○住民との合意形成
平成 27 年度 モデル自治体でのケーススタディによる新たな公共施設マネジメントの推進手法の研究	
取組 み内 容	○モデル自治体のケーススタディにより、インフラ分野におけるマネジメントのあり方や公会計との連動、住民との合意形成等の課題について研究を行う。 ・公共施設マネジメントの実効性向上のための、公会計情報との連動による精密化、民間ノウハウの活用を含むインフラ維持管理手法との連動、住民合意手法の高度化などについてモデル事業を実施。 ・研究モデル事業に採択した、秋田県美郷町、東京都町田市、三重県松阪市、京都府精華町、長崎県諫早市の取組みについて研究。
課題	○「公共施設等総合管理計画」に基づき実施されるマネジメント手法の高度化 ○公共施設マネジメントにおける公民連携手法 ○市町村域を超えた広域的なマネジメントの仕組み
平成 28 年度 モデル自治体でのケーススタディによる新たな公共施設マネジメントの推進手法の研究	
取組 み内 容	○モデル自治体のケーススタディにより、市域を超えた広域的なマネジメントの仕組みや、各種計画と連動した再配置計画の策定等について研究を行う。 ・公共施設マネジメントの実効性向上のための、道路の維持管理のあり方についての数理的分析、市域を超えた広域的な取組みのあり方、公会計整備の実践とマネジメントへの活用方策の検討、立地適正化計画と連動した施設再配置計画の策定などについてモデル事業を実施。 ・研究モデル事業に採択した、秋田県美郷町、静岡県牧之原市、京都府精華町、福岡県飯塚市の取組みについて研究。
課題	○財政制約下での予防保全に基づく長寿命化計画の策定・実行 ○施設管理データの公共施設マネジメントへの応用 ○総合計画や立地適正化計画等と連動した実効性のある個別施設計画の策定 ○公共施設の複合化・統合化 ○公共施設マネジメントにおける広域連携
平成 29 年度 モデル自治体でのケーススタディと先進事例調査による新たな公共施設マネジメントの推進手法の研究	
取組 み内 容	○モデル自治体のケーススタディにより、実行計画策定における住民協働や実績データ・公会計との連動、広域連携等について研究を行う。 ・公共施設マネジメントの実効性向上のための、パブリック・インボルブメント手法による住民協働の地域別実行計画の策定のモデル化検討、包括管理による実績データを活用した実効性の高い公共施設保全計画の策定検討、及び公共施設の広域連携推進の課題と解決策の検討、公会計と連動した公共施設の保全計画の更新方法の検討などについてモデル事業を実施。 ・研究モデル事業に採択した、新潟県新潟市、千葉県我孫子市、大阪府藤井寺市の取組みについて研究。 ○自治体の先進事例を調査し総合管理計画の具体化に向けた課題を整理するとともに、課題への対応策をまとめる。 ・公共施設等総合管理計画の具体化を促進するため具体化につながる個々の先進的な取組みを実施している自治体に対して事例研究を行い、参考となるポイントを整理。

全国の地方公共団体に対し総合管理計画の策定が要請され、「公共施設マネジメント」の導入が本格化し始めたことから、3年目となる平成26年度からは、民間のノウハウを活用した新たな公共施設マネジメントについて、モデル自治体によるケーススタディを行い、研究成果を全国に発信することを目的とする「研究モデル事業」を実施することとした。

平成30年度も、引き続き、モデル自治体によるケーススタディを行い、下記の通り調査研究を進めた。加えて、先進事例調査として総合管理計画の具体化に向けた課題を整理するとともに、事例調査を行うことにより、課題への対応策をまとめた。

公共施設マネジメント調査研究会における今年度の取組み

平成30年度 モデル自治体でのケーススタディと先進事例調査による新たな公共施設マネジメントの推進手法の研究	
取組 み内 容	○モデル自治体のケーススタディにより、小規模自治体における公共施設マネジメントの仕組みや、学校プールの再編について研究を行う。 ・小規模自治体において、職員中心で実施可能な公共施設マネジメントの仕組みづくり、学校プールを廃止し、民間活力導入により市民プールへ集約する方法などについてモデル事業を実施。 ・研究モデル事業に採択した、秋田県藤里町、千葉県佐倉市の取組みについて研究。 ○自治体の先進事例を調査し、公共施設マネジメントの観点から行政庁舎整備の課題を整理するとともに、課題への対応策をまとめる。 ・公共施設マネジメントの観点を踏まえ、行政庁舎整備における先進的な取組みを実施している自治体に対して事例研究を行い、参考となるポイントを整理。

2. 公共施設マネジメント調査研究会について

2-1 公共施設マネジメント調査研究会の設置

財団は公共施設マネジメントの一層の推進に向けて、民間ノウハウの活用を含めた取組みについて調査・研究を行い、その成果を地方公共団体に提供するために公共施設マネジメント調査研究会（以下「研究会」という。）を設置する。

2-2 平成30年度公共施設マネジメント調査研究会委員

研究会委員は、総務省の職員のほか、学識経験者、先進自治体の職員等の中から財団が選任した。委員構成は以下の通りである。

平成30年度公共施設マネジメント調査研究会委員

氏 名	所 属
安登 利幸	亜細亜大学都市創造学部都市創造学科 大学院 アジア・国際経営戦略研究科 教授
梶 元伸	総務省地域力創造グループ地域振興室 室長※1
小澤 一雅	東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻 教授
木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
小林 賢弘	株式会社日本政策投資銀行地域企画部 課長
小松 幸夫	早稲田大学理工学術院建築学科 教授
辻 琢也	一橋大学 副学長
根本 祐二	東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻 教授
松野 英男	浜松市産業部エネルギー政策課 主幹
長谷川 淳二	総務省自治財政局財務調査課 課長※2
山本 康友	首都大学東京都市環境学部 客員教授
吉川 清志	習志野市政策経営部資産管理課 主幹

（前任者）

氏 名	所 属（任期）
※1 飛田 章	総務省地域力創造グループ地域振興室 室長（平成30年11月末まで）
※1 水野 敦志	総務省地域力創造グループ地域振興室 室長（平成31年2月末まで）
※2 山越 伸子	総務省自治財政局財務調査課 課長（平成30年6月末まで）

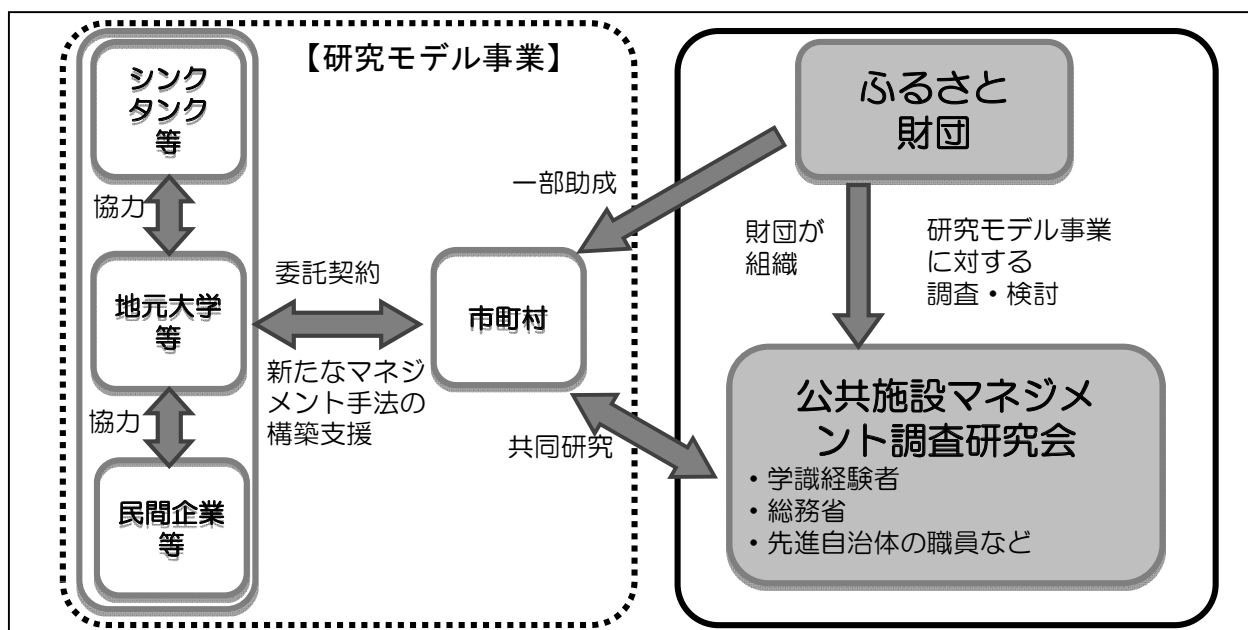
Ⅱ．研究モデル事業について

1. 研究モデル事業の概要

1-1 研究モデル事業の詳細

平成 30 年度研究モデル事業のスキームは以下の通りである。

研究モデル事業のスキーム



- ・ 財団は「研究モデル事業」を公募し、採択した市町村に事業費用の一部を助成する。
- ・ 市町村は、「研究モデル事業」の内容及び進捗状況について研究会に報告する。研究会は報告された内容をもとに専門的見地から助言を行い、市町村とともに新たな公共施設マネジメント手法を検討する。
- ・ 財団は、「研究モデル事業」の検討内容をもとに公共施設マネジメントの推進方策について報告書として取りまとめ、全国に発信する。

①対象者

以下(1)～(3)の要件を満たす市町村（特別区を含む）。

- (1) 平成 30 年度に研究モデル事業を実施すること
- (2) 事業の実施に当たり、民間事業者または大学と業務委託契約を締結するもの
- (3) 当該事業に係る補助金等を国、独立行政法人又は他の公益法人から受けない

ものであること

②対象事業

研究モデル事業の目的に合致する事業で、以下のすべてに該当するもの。

- (1) 公共サービスの維持・向上または財政負担の軽減を図るために行うもの
- (2) 公共施設マネジメントの仕組みや手法の高度化に資するもの
- (3) 市町村の保有する公共施設等の最適化に資するもの

③助成内容等

対象事業件数	2 市町村程度
助成金額	1 事業 700 万円 以内（助成対象事業に係る契約金額の 2 / 3 以内）
対象期間	平成 30 年 4 月 1 日 ～ 平成 31 年 2 月 20 日まで
助成対象経費	市町村との契約金額の総額

④財団への協力

財団は、研究モデル事業の実施及びその検証に当たり、必要に応じて、モデル市町村及び受託事業者の情報提供を求める。（なお、当該事業終了後も協力を要請する場合がある。）

また、研究モデル事業で得られた成果は報告書としてまとめ、財団より全国に発信する。

1－2 平成 30 年度の研究モデル事業

平成 30 年度の研究モデル事業は以下の 2 件である。

助成対象事業

	市町村名	連携組織 事業内容
1	秋田県藤里町	サウスフィールドマネジメント株式会社 東京藝術大学美術学部 建築科
		○小規模自治体において公共施設を持続的に維持・活用するための、 職員中心で実施可能な公共施設マネジメントの仕組みの構築
2	千葉県佐倉市	株式会社オリエンタルコンサルタンツ 千葉大学工学部 建築学科
		○市内の学校プールを、民間活力導入により市民プールへ集約する 学校プール再編モデルの検討
	2 団体	－

2. 平成 30 年度研究モデル事業の概要

2-1 秋田県藤里町

(1) 町の概要

藤里町は、秋田県の北部に位置し、青森県との県境一帯は標高 1 千 m を超える山並みが連なる世界遺産の白神山地である。その北部一帯は国有林で町域の 64.8% を占めている。平成の大合併では単独立町を選択し、現在の人口は 3,331 人で 2030 年（平成 42 年）には約 2,000 人まで減少すると推計されている。

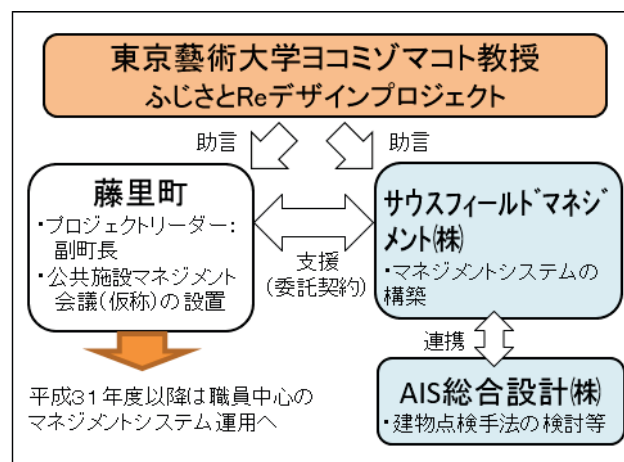
町民一人当たりの公共施設の延べ床面積は 16.36 m²と大きくなっているが、7 地区に集落が点在する中で地域コミュニティを維持していくためには単純な統廃合は困難であるなど小規模自治体に共通の課題を抱えている。

こうした中、平成 27 年から「ふじさと Re デザインプロジェクト」として持続可能な地域づくりを目指した取組みを進めており、この中で公共施設等の効率的で適正な管理についても考えていくこととしている。

人口	面積	決算額	財政指標	公共施設
人口：3,331 人 (H30.4.30 現在) 将来人口 (H42)： 2,138 人	面積：282.13km ² 人口密度：11.9 人/km ²	歳入：3,646 百万円 歳出：3,486 百万円 投資的経費：666 百万円	実質公債費率：8.6% 将来負担比率：38.7% 自主財源比率：21.3% 経常収支比率：83.0%	公共施設数：219 棟 186 施設 延床面積：57,764m ² 道路延長距離：208 km

(2) 事業の概要

藤里町では、「ふじさと Re デザインプロジェクト」において、人・モノ・コトがつながり絶えず循環するエリアをデザインし、人口ビジョンによる 2040 年の人口 2,000 人で暮しやすい空間、幸せを感じる場所をつくることを目指している。快適で魅力的なエリアデザインを実現するためには、公共施設のマネジメントが必要であると掲げ、平成 28 年度から公共施設の検討を進めてきた。



平成 30 年度は、副町長をプロジェクトリーダーとする全課全係長による検討会議を設置し、ファシリティマネジメント等の民間専門家チームの支援を得て、小規模自治体において施設の点検から計画の策定及び実施状況の分析・修正までを庁内職員中心で実施可能な公共施設マネジメントの仕組み（ふじさとモデル）構築を目指し、各プロセスの実施方法（マニュアル）と課題を整理した。

更に、公共施設マネジメントの仕組みを構築することにより、町有資産の有効的な活用や限られた資金での効果的な公共サービスを実現させる。



(3) 事業内容

1) 小規模自治体において公共施設を持続的に維持・活用するための、職員中心で実施可能な公共施設マネジメントの仕組みの構築

① 「ふじさとモデル」の主なポイント

本事業は藤里町職員が主体となって公共施設マネジメントの取組みを計画・実施・継続していく仕組みを構築することを目的とする。

そこで、今年度は専門家チームにより、可能な限り簡素で汎用性のあるシステムを構築することで、次年度以降の職員主体の運用に備えることとした。

藤里町職員は専門家チームから次の技術について習得する。

- ・ 公共施設のメンテナンス方法
- ・ 公共施設のマネジメント方針
- ・ 建物点検の手法
- ・ 工事項目の積算手法
- ・ 中長期修繕計画、個別計画の策定手法
- ・ 予算書との比較、反映手法
- ・ 過去実績・将来予測分析
- ・ 毎年のレビュー・修正

なお、来年度以降の職員主体の運用となった後も1年に1回の全体レビューに専門家チームも参加し、システムの精度を高度化していくことを想定している。

本システムの導入においては、小規模自治体（施設数が少ない、複雑な設備を伴う施設が少ない）という特徴を生かし、職員がすべての施設状況を把握し、個別に判断することができるようになることを目標としている。

② 「ふじさとモデル」の想定プロセス

一般的な施設保全においては、建物の部位（箇所）毎に耐用年数を決め、修繕時期を迎えたものから改修を計画・実施する。この実施にあたり、「長期修繕計画ソフトウェア」等を使い、修繕費用の予算を算定することとなる。その場合の課題としては、予算内に収めることができず、個々に担当課との調整などにより優先順位の検討を行い、予算のついたものから改修を進めることとなる。また、一般的な「中長期修繕計画」のモデルは、建物の部位（箇所）毎に耐用年数を決め、修繕時期が来たものから改修検討をするため、設定耐用年数と実態が大きく異なるケースがある。

しかしながら、ふじさとモデルは、初めに予算枠（目標予算）に収めるための改修費用の総額を設定し、年に一度の建物定期点検をすべての町有施設等を実施し、劣化状況・利用状況を確認することで、全施設を一覧化し、町全体での実施

の優先順位をつけて管理するものである。

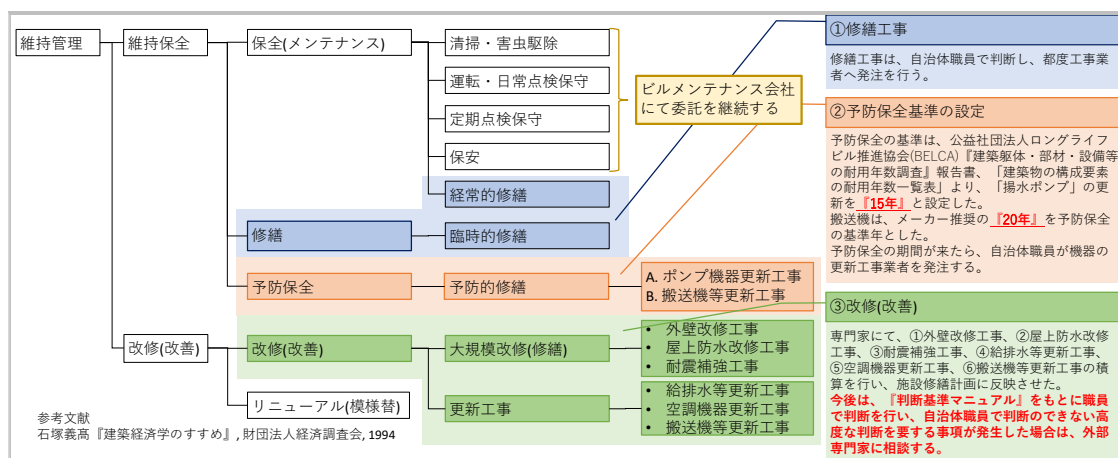
③ 事業の対象

本事業の対象範囲は、施設のハード面の検討（下記図の青色部分、オレンジ部分、緑色部分）とし、公共サービスであるソフト面の検討は別途行うこととした。

修繕（下記図の青色部分）は経常的及び臨時的修繕を対象とし、その都度、工事業者へ発注を行うものである。

予防保全（下記図のオレンジ色部分）は、機能が停止すると住民サービスに影響が出ると想定される設備（A：ポンプ、B：搬送機等）を対象とした。

大規模改修、更新工事を必要とする項目（下記図の緑色部分）は初年度の専門家による点検で把握、積算を行った。この初年度の専門家による建物定期点検で、予防保全基準の設定、大規模改修・更新工事を必要とする工事の把握により、将来発生する大きな改修費用（リスク）を初期段階で明確化した。これにより、自治体職員が実施するマネジメントの負荷が軽減される。



④ 検討のフロー

実施に際しては、次頁の検討フローの通り、職員による建物点検の手法と施設修繕計画の策定を行い、施設修繕計画の具体化として、予算連動の仕組みを構築し、実施結果をもとにチェック、施設修繕計画へのフィードバックを行う。

これにより、職員自ら施設を管理し、策定した修繕計画をもとに予算が実行される仕組みとなっている。



(4) 事業の検討結果

1) 職員による建物定期点検の手法の確立

① 施設台帳の整備

はじめに、職員による建物定期点検を実施するにあたり、まずは施設台帳に関して、職員全員が閲覧可能（サーバーで共有化）となるよう、一元化する必要があった。

データの一元化に際しては、既存の固定資産台帳を基に、「施設台帳」を作成した。その際、施設台帳に①建物個別の ID 番号の付番、②建物分類、③大規模修繕履歴情報、④除去可能年度といった今後の管理において、重要と思われる項目を付加した。

なお、施設台帳の設定項目は、必要最小限の項目とし、メンテナンスが容易に行えるよう配慮した。また、ほかの関係資料とは、建物個別の ID 番号により連携できるようにした。一方、公共施設マネジメントにおいては、会計処理との連動は必須でないため、できる限り簡素化した施設台帳とした。

建物分類に関しては、建物定期点検の実施方法を分類するために仕分けを行った。区分としては、専門家チーム、自治体職員で行う点検（下表 A：現在利用しており、大規模な施設、下表 B：地域を中心として利用している小規模施設）、自治体職員で行う点検（下表 C：倉庫など、常時人が駐在していない施設）及び現在使用していない施設を下表 Z とした。

作成した施設台帳は庁内の NAS 共有サーバーに保存するとともに、全施設の図面を PDF 化し共有を行った。

①建物個別のID番号の付番

②建物分類

建物番号	建物区分・種別	建物名	建物種別	所在地	機能・用途名称	設計名称	主要構造材	構造	築年	延床面積	計画総床面積	計画総戸数	構造耐用年数	大規模修繕年度	大規模修繕履歴	計画除却年度	延長
0001	A	0001	A	0001	A	0001	A	0001	A	0001	A	0001	A	0001	A	0001	A
0002	B	0002	B	0002	B	0002	B	0002	B	0002	B	0002	B	0002	B	0002	B
0003	C	0003	C	0003	C	0003	C	0003	C	0003	C	0003	C	0003	C	0003	C
0004	D	0004	D	0004	D	0004	D	0004	D	0004	D	0004	D	0004	D	0004	D
0005	E	0005	E	0005	E	0005	E	0005	E	0005	E	0005	E	0005	E	0005	E
0006	F	0006	F	0006	F	0006	F	0006	F	0006	F	0006	F	0006	F	0006	F
0007	G	0007	G	0007	G	0007	G	0007	G	0007	G	0007	G	0007	G	0007	G
0008	H	0008	H	0008	H	0008	H	0008	H	0008	H	0008	H	0008	H	0008	H
0009	I	0009	I	0009	I	0009	I	0009	I	0009	I	0009	I	0009	I	0009	I
0010	J	0010	J	0010	J	0010	J	0010	J	0010	J	0010	J	0010	J	0010	J
0011	K	0011	K	0011	K	0011	K	0011	K	0011	K	0011	K	0011	K	0011	K
0012	L	0012	L	0012	L	0012	L	0012	L	0012	L	0012	L	0012	L	0012	L
0013	M	0013	M	0013	M	0013	M	0013	M	0013	M	0013	M	0013	M	0013	M
0014	N	0014	N	0014	N	0014	N	0014	N	0014	N	0014	N	0014	N	0014	N
0015	O	0015	O	0015	O	0015	O	0015	O	0015	O	0015	O	0015	O	0015	O
0016	P	0016	P	0016	P	0016	P	0016	P	0016	P	0016	P	0016	P	0016	P
0017	Q	0017	Q	0017	Q	0017	Q	0017	Q	0017	Q	0017	Q	0017	Q	0017	Q
0018	R	0018	R	0018	R	0018	R	0018	R	0018	R	0018	R	0018	R	0018	R
0019	S	0019	S	0019	S	0019	S	0019	S	0019	S	0019	S	0019	S	0019	S
0020	T	0020	T	0020	T	0020	T	0020	T	0020	T	0020	T	0020	T	0020	T
0021	U	0021	U	0021	U	0021	U	0021	U	0021	U	0021	U	0021	U	0021	U
0022	V	0022	V	0022	V	0022	V	0022	V	0022	V	0022	V	0022	V	0022	V
0023	W	0023	W	0023	W	0023	W	0023	W	0023	W	0023	W	0023	W	0023	W
0024	X	0024	X	0024	X	0024	X	0024	X	0024	X	0024	X	0024	X	0024	X
0025	Y	0025	Y	0025	Y	0025	Y	0025	Y	0025	Y	0025	Y	0025	Y	0025	Y
0026	Z	0026	Z	0026	Z	0026	Z	0026	Z	0026	Z	0026	Z	0026	Z	0026	Z

③大規模修繕履歴

④除却可能年度

表内は個別施設詳細情報のため掲載は差し控える。

上記の施設台帳を基に、実際に職員が施設を点検する際に活用するチェックリストを作成した。

【「点検チェックリスト」・「写真台帳」の作成の留意点】

なお、一般財団法人建築保全センターへは、プロジェクトの主旨、使用目的を伝え、改変も含め正式に使用許諾を取得している。当該データはエクセルデータで受領し、そのままエクセルデータで更新し、写真台帳に関しては、無料ソフトを活用している。よって、他の自治体でも利用可能なソフトであるため、特別な投資を必要とせずに導入可能である。

【判定基準マニュアルの作成の留意点】

23

もとに、藤里町独自の「判定基準マニュアル」を作成した。なお、マニュアルにおいては、専門用語を極力使用せず、もし使用する場合は、説明を加えるなど工夫した。また、混乱を避けるために、藤里町では該当しないマニュアル箇所は削除し、写真はすべて藤里町の実際の事例に変更するなど、利用しやすいよう配慮した。



③ 建物定期点検の実施

建物定期点検に関しては、前述の通り建物区分を踏まえ、建物区分 A、B の施設は、専門家チームで、区分 C は、自治体職員のみで、現地実査による点検を実施した。

それぞれの点検結果をもとに、施設修繕計画の対象となる修繕・改修の箇所を選別した。

【初年度の実施内容】

- ・ 事前に職員へのヒアリングを実施し、専門家チームで重点的に点検する箇所を特定した。それを踏まえ、建物の全箇所を専門家チームで点検を実施し、全ての課題を洗い出した。
- ・ 併せて、職員が建物区分 A、B に関する点検技術を専門家チームから習得した。

【初年度の点検後の判明した課題】

- ・ 屋上のドレン排水のメンテナンスが十分でなく、屋上の防水層が傷んでい

ることが判明した。そこで、メンテナンスが必要な建物を取り纏めて、毎年メンテナンスを実施することとした。

- ・ また、法定点検が、実施されていない建物があることが判明し、委託管理の契約内容を専門家が見直しを行った。
- ・ 防水工事を実施しても止まらなかった屋上からの漏水の原因が、専門家の調査にて判明した。
- ・ 高度な判断を要する工事（居ながら改修工事）の項目が判明し、別途検討を開始した。
- ・ 耐震性・安全性に問題のある施設を新たに発見した。

④ 工事費用の積算単価

工事費用の積算に際しては、職員にとってわかりやすいものとするため、藤里町の積算単価を設定した。これは、専門家チームが独自に作成した秋田県の単価表をもとに、建設物価調査会出版『建築物価』と比較し、単価表全体を補正し、設定したものである。なお、県単価にない項目は、『建築物価』を参照した。

また、県単価と『建築物価』の比較では、材料費については大きな相違が見られなかったために、労務単価のみ補正を実施することとした。

ほかにも、もし自治体で特殊な状況がある場合（例えば、木材の調達コストが安いや材料の運搬費が通常より高い等）は、別途、過去の事例をもとに補正を行う必要があると考える。

例えば、藤里町のケースでは、木材の調達コストが他の地域より安価なため、木造の新築コストを 90 万円/坪から 70 万円/坪に修正を行った。

このように単純化した材工共の単価表を作成することにより、自治体の職員が積算を行えるようになり、施設修繕計画（案）を作成することが可能になる。

なお、本算定方法を参考とし各自治体で単価表を作成する場合、材料と施工費を別々に積算するのは複雑であるため、材工共の県単価を公表している近隣の県単価表を活用し、作業員単価の補正を行うことが良いと思われる。

⑤ 工事費用の積算手法

上記の通り、作成した『単価表』と建物定期点検で作成した『チェック表』をもとに個別の項目を積算した。

積算結果は下記の通り緊急度に応じて実施時期を 3 年間に振り分けた。

- ① 1 年後に実施：すぐに実施しないといけない緊急を要する修繕工事
- ② 2 年後に実施：既に不具合が出ているが翌年度に実施するほど緊急を要し

ていない修繕工事

- ③ 3年後に実施：将来修繕が必要な項目で毎年経過観察を必要とする項目

このように積算結果を緊急度に応じて、1～3年以降までに振り分けることにより、経過観察を必要とする箇所が把握できるだけでなく、将来発生する費用の把握ができることとなった。

2) 職員による施設修繕計画の策定手法の確立

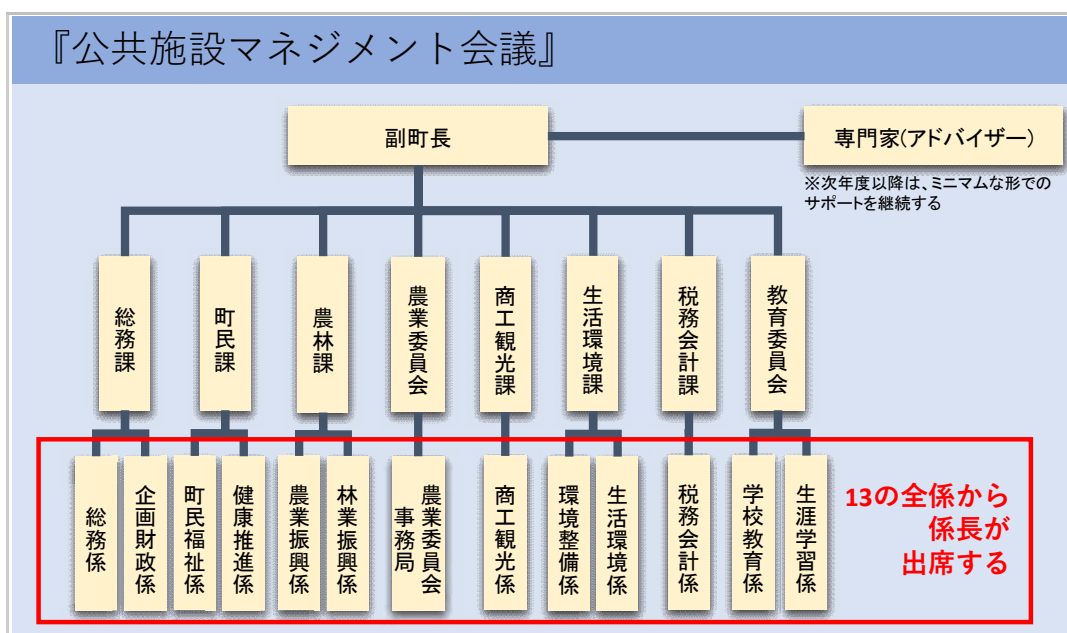
① 修繕計画の仕様作成

次に建物定期点検の結果を取りまとめ、初年度は専門家にて工事項目ごとの費用を積算した。今後は、改修と修繕等必要な工事項目を整理し、「施設修繕計画（案）」を作成・更新することとなる。本計画（案）に関しては、「公共施設マネジメント会議」において検討・協議し成案とする。

なお、初回の施設修繕計画を専門家が作成したことにより、今後自治体職員の自主的な運用においても、年度ごとの情報を加えることで、精度のある計画を毎年更新・運用することが可能になると想定している。

② 庁内検討体制の確立

施設修繕計画の検討・策定に際しては、全課全係から係長級 13 名が代表として出席する「公共施設マネジメント会議」を組成した。本会議は町長から権限を委譲された副町長がプロジェクトリーダーを務めることにより、部門間の調整会議ではなく、実質的な合議、方針を決議する会議とした。



③ 公共施設マネジメント会議での修繕計画の決定

公共施設マネジメント会議では、施設修繕計画（案）をもとに、平成 31 年度以降の予算要求の優先順位を決定する。優先順位は、①住民サービスへの影響度、②利用頻度の状況、③金額(10 万円未満は優先する)の基準、④継続利用の有無、⑤代替性の有無の 5 つの項目によってマネジメント会議にて決定する。

このように、庁内全体で、歳出目標上限を設定し優先度をつけることにより、町全体の公共施設の維持管理の予算額を設定した。

したがって、公共施設マネジメント会議において目標額を設定し、維持管理に関する優先順位が決定されることになり、この結果、担当課毎の個々の優先順位の調整を行うことなく計画的な修繕改修を行えることとなった。

さらに今後は施設のハード面の視点で統廃合、複合化、利用停止、解体など、利活用の検討とその計画案も作成することとしている（住民サービスなどソフト面は、別途住民と協議を実施）。

④ 専門家のサポートが必要な修繕計画の対応

なお、本取組みは町の職員が自ら実施していく仕組みを構築したものだが、高度な判断（例えば、健康保養館のような大規模施設）が必要な大規模改修工事については、専門家が検討することで、自治体職員が判断できない複雑かつ専門的な内容に関しても、施設修繕計画に反映することとした。また平成 31 年度以降も最小限の専門家によるサポートを継続することとしている。

【例：健康保養館】

- ・ 築 24 年を経過した町営のプール・温浴施設を備える町の大規模施設であり（建物分類 A）、町の主要産業施設でもある。藤里町で唯一の催事スペースである宴会場かつホテルの浴場も兼ねており、365 日営業を行っておりサービス提供を停止することができない。
- ・ 既に老朽化による温水配管の漏水が頻繁に発生しており、本年度に入り臨時休業も発生している。
- ・ これまで、毎年壊れた部位を都度補修してきたが、設備機器全体の更新時期にきている。主にプール・温浴施設の配管、ポンプ、浄水機器の劣化が激しい。
- ・ 設計上の問題（マシンハッチが存在しない）により、継続しながらの設備機器の入替えが不可能である。
- ・ また、温浴施設下の配管の更新も十分な作業スペースがなく、更新の作業が実施できない状態である。設計の問題により、継続使用するにはメンテ

ナンスが行えない状態である。

- ・ プールにおいては耐震性能に問題があり、別途補強工事が必要になることが判明した。
- ・ 今後、改修工事（減坪新築案）を実施すべきかどうか、詳細なコスト・ベネフィット比較を行う必要があると判断し検討を開始した。

【改修等比較検討案】

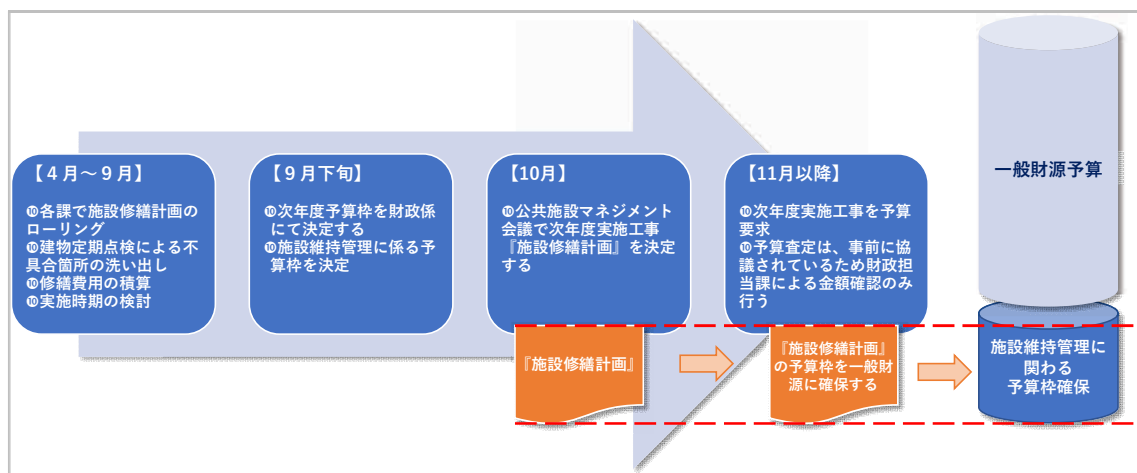
検討事項	A案 RC造での建替え	B案 既存の施設を改修・修繕	C案 敷地内に減坪し木造平屋にて建替え
耐震の課題	解決する	解決する	解決する
設計の根本的な課題	解消する	解消しない	解消する
改善後のメンテナンスコスト	変化なし	変化なし	面積減により、減少する
継続的な営業	不可 12か月以上	不可 9か月	可能
VE(Value Engineering)提案あり	なし	なし	あり
概算コスト	18億円	10億1,500万円	6億5,900万円
判断	×	×	◎
	再建築コスト・維持管理コストが膨大であり、継続的な営業が行えないため不可	コスト大、継続営業不可に加え、根本的な設計の課題が残るので不可	今後、詳細な検討を継続する

3) 施設修繕計画の具体化の検討

① 予算連動のしくみ構築

公共施設マネジメント会議で決定された『施設修繕計画』を平成31年度当初予算へ連携させ、施設維持管理に関わる予算総額を一般財源予算の中から予算枠として確保することとしている。また、予算査定は、事前に公共施設マネジメント会議にて協議されているため財政担当課による金額確認のみ行う予定である。

このように、施設修繕計画を毎年ローリングし、予算枠を設定することで、財政力に応じた施設の維持管理予算が確保され、安定した施設管理が実施できると想定している。

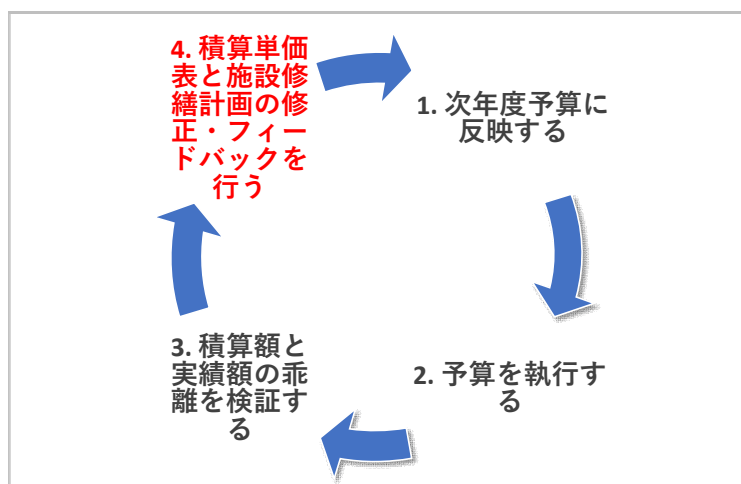


4) 施設修繕計画の修正・フィードバック

① 実施結果のチェック・フィードバック

前年度実施した維持管理予算については、5月開催の第1回公共施設マネジメント会議で、実績額を比較し、予算積算単価との乖離を検証する予定である。

また、検証結果については、専門家とも共有し、『積算単価表』、『判定基準マニュアル』、『施設修繕計画』を建物定期点検までの間（4～5月）に改定を行うこととしている。このように単価表の精度も改善することにより、施設修繕計画の精度も向上することを意識している。



(5) 事業の成果と課題

1) 成果

本事業の目的は、小規模自治体において、公共施設を持続的に維持・活用するための実施可能な公共施設マネジメントの仕組みの構築である。

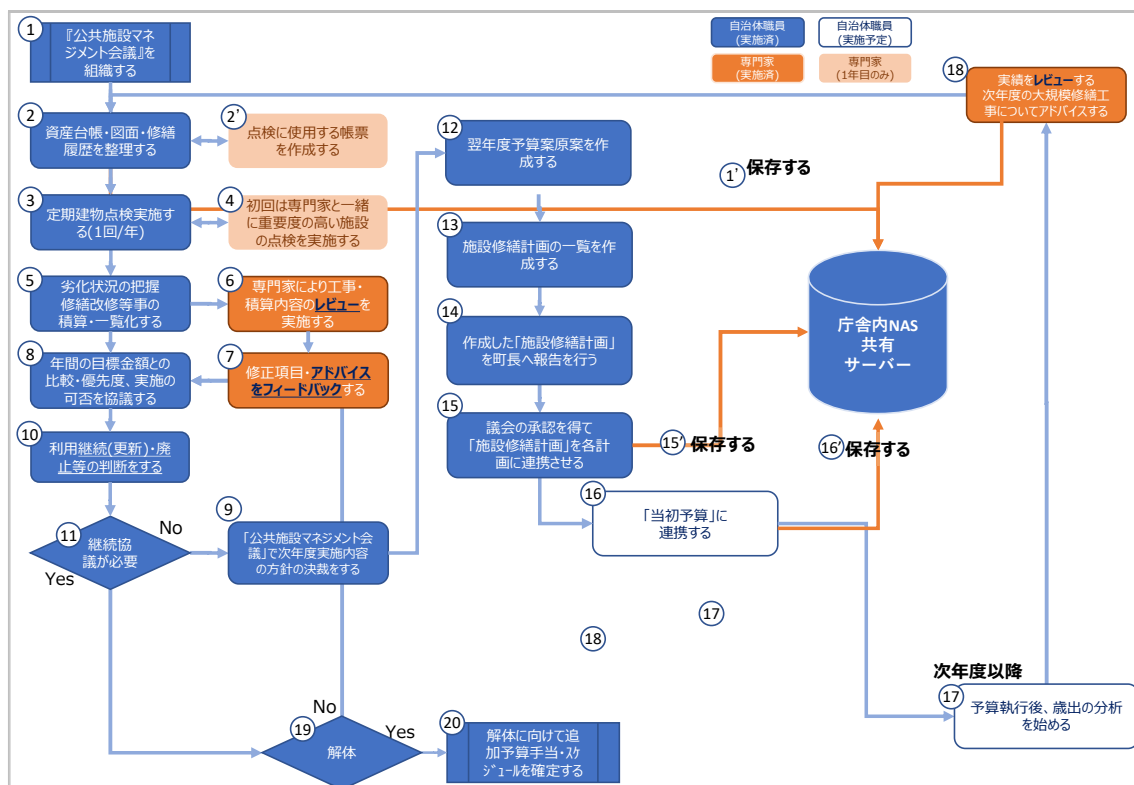
そのため最も重要なポイントとなったのは、施設所有者である行政が自ら公共施設の維持管理を行い、必要な判断を行えるような体制＝公共施設マネジメント会議を組成することである。実際に本事業を通して、所管課の壁を取り払い、庁内全体で議論・決裁をできる仕組みとして、調整の場ではなく、決議の場が整えられた。

また、職員による施設修繕計画の策定・見直しが、今後の建物修繕に係る予算の根拠となる重要な役割を果たすことで、公共施設マネジメントの職員の意識が高まり、町全体の課題として考える体制に変化した。

【プロジェクト導入時のフロー】



【本事業の全体フロー】



2) 今後の課題・展望

【専門的な知識を必要とする工事の判断・積算への対応】

これまでに検討・作成した藤里町独自の『建物定期点検チェックリスト』『判定基準マニュアル』『単価表』で判断がつかない、専門的な知識を必要とする工事の判断・積算への対応を専門家と最小限の形でサポートを継続するだけでなく、事例を積み上げて庁内で対応が可能になるように改善して行くことが必要である。そのため、単価表も毎年の発注実績をもとに、改訂を行う必要がある。

【統合・複合化・廃止・解体等の判断】

公共施設マネジメント会議では、公共施設のハード面からの状況判断で統合・複合化・廃止・解体の原案を作成するが、住民や議会との合意を形成するためには、ソフト面（サービス）からもアプローチし、継続して協議していく必要がある。よって、今後は、既存施設の使い方、利活用の検討の議論も必要となる。

【住民との合意形成】

今後も、まちづくりを継続していくために、本事業でつくりあげたふじさとモデルを展開、住民へ状況の共有を進める。そこで、町民との対話の場所として、①Re デザイン委員会だけでなく、②町民会議、③まちづくりミーティング等様々な機会をもうけて、情報の共有、意見の交換、まちづくりへつなげていきたいと考えている。

(6) 研究会における論点と対応について

研究会で委員から受けた指摘の中で、特に大きな論点となったものは、施設修繕計画において設定した修繕費用単価の考え方、システムの継続利用における運用上の確認事項についてである。

1) 施設修繕計画において設定した修繕費用単価の考え方について

- ・ 施設修繕の予算要求は、施設修繕計画に基づいて行われることになるが、修繕費用の算定については、根拠のある数字をもとに、予算の枠を設定したのか。
- ・ また、単価は工事費や設備更新費を含んでいるか。

- ・ 修繕費用の算定における単価については、前述の通り、積算を単純化するために専門家チームが過去に作成した県の単価表をもとに、建設物価調査

会出版『建築物価』と比較し、単価表全体を補正した。また、県単価にない項目は、『建築物価』を参照した。

- ・ さらに、県単価との比較では、材料費に関して大きな相違が見られなかったために、労務単価のみ補正を実施することとした。
- ・ 単価は工事費を含んでおり、算定根拠は町の過去の 100 m²当たりの工事発注実績から算出している。なお、設備更新費は含まれていない。藤里町は、設備といっても、取水ポンプが数か所といったところである。

2) システムの継続利用における運用上の確認事項について

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 台帳・単価表更新に対して管理責任を負う者は決まっているのか。・ シミュレーション等第三者のチェックが必要ではないか。・ 台帳、写真をクラウドで管理する場合、作業が煩雑で時間がかかり、費用が高額になるのではないか。このシステムの維持管理費用は年間どの程度か。・ 道路や上下水道などの基盤系インフラもこのシステムを活用することができるのか。 |
|---|

- ・ 台帳・単価表更新に対して管理責任者は決まっていないため、今後検討したい。
- ・ 第三者チェックに関しては、今回の専門家チームでダブルチェックを行う。加えて、予算の積算金額について漏れが無いかチェックする。
- ・ 本システムは、町職員が管理・入力でき、低費用な仕組みを目指している。そのため、管理表は固定資産台帳を基にしたエクセルシートを利用しており、庁内のサーバーで管理している。費用については、数十万円程度である。
- ・ なお、インフラ施設の管理ソフトは、本エクセル表とは別のものを利用している。

2-2 千葉県佐倉市

(1) 市の概要

佐倉市は、千葉県北部、下総台地の中央部に位置し、都心から約 40 km の距離にある。高度経済成長期以降、東京のベッドタウンとして宅地開発が進み人口が大きく増加したが、平成 23 年をピークに人口減少が始まっている。人口増加を背景として、昭和 46(1971)年に現在の市役所庁舎が建設されて以降、昭和 63(1988)年頃までの期間に、学校を中心に多くの公共施設が整備され、全体の約 5 割が 30 年以上経過した施設となっている。

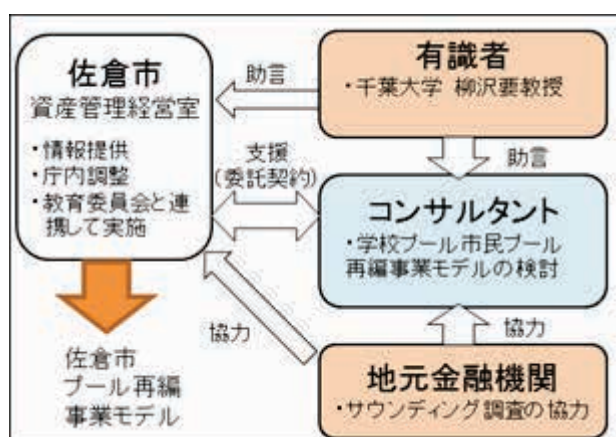
一方で、平成 19 年に FM 担当を設置し、翌年には FM 導入基本方針を策定するなど、全国的に早い段階から公共施設マネジメントに取り組んでおり、独自の保全情報システムを導入し、全庁での一元化・共有化を図りながら課題解決を進めている。

人口	面積	決算額	財政指標	公共施設
人口：176,291 人 (H29.12.31 現在) 将来人口(H42)： 154,985 人	面積： 103.69 km ² 人口密度： 1,700.2 人/km ²	歳入：47,402 百万円 歳出：45,679 百万円 投資的経費： 3,716 百万円	実質公債比率：2.6% 将来負担比率：－% 自主財源比率：－% 経常収支比率：93.7%	公共施設数：350 棟 延床面積：355,135 m ² 道路延長距離： 1,179 km

(2) 事業の概要

佐倉市は、学校施設の延床面積が全体の 6 割以上と多くを占めており、その学校のプールの多くは築 30 年以上経過し、劣化が進行している。また、市内 2 か所の市民プールについても築年数が 40 年弱となり、老朽化が著しく、これらをすべて改修・更新するのは、財政的に困難が予想される。

そうした中、平成 25 年度より市内の小学校 2 校において学校プールを廃止し、水泳授業を民間スイミングスクールに委託して、その効果が確認できたことから、市内の学校プールの集約・再編と広域連携による市民プールの共同利用についても検討を行ったうえ、民間活力導入に



より既存の屋外市民プールを通年利用可能な屋内温水プールに再整備して学校プールを集約する「佐倉市プール再編事業モデル」を検討する。

(3) 事業内容

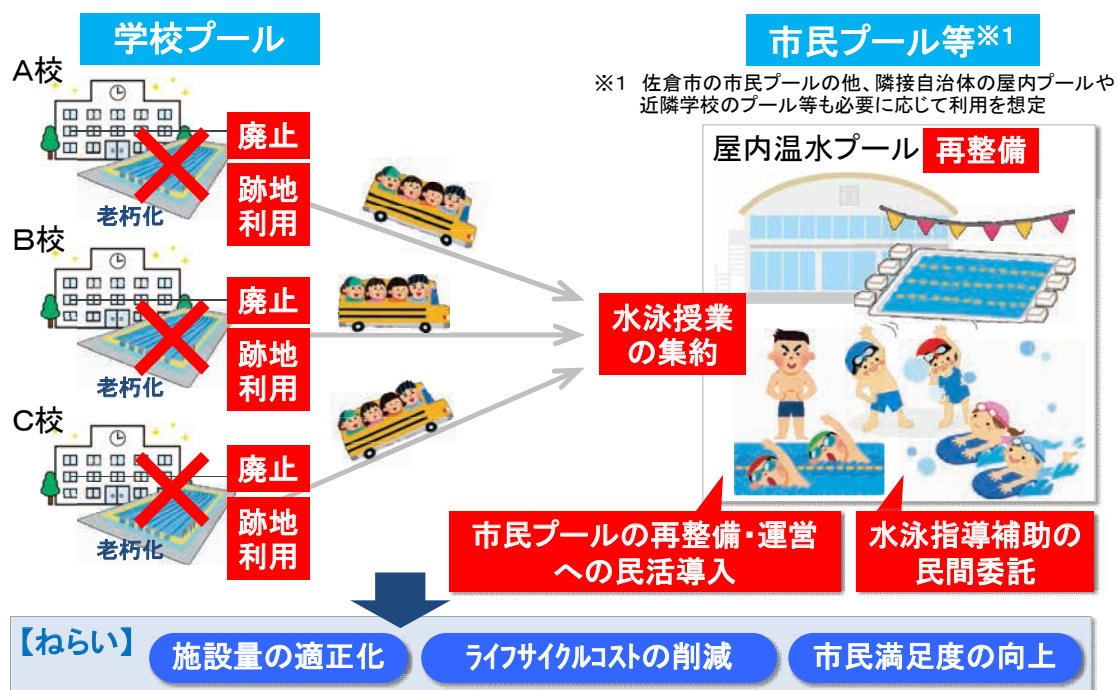
1) 市内の学校プールを、民間活力導入により市民プールへ集約する 学校プール再編モデルの検討

① 再編事業モデルのイメージ

老朽化の進む学校プールや市民プールの再編・再整備を通じて市の財政負担の軽減等に資する再編事業モデルを立案するため、今後の実現に向けた可能性や課題を検証することを目的とする。

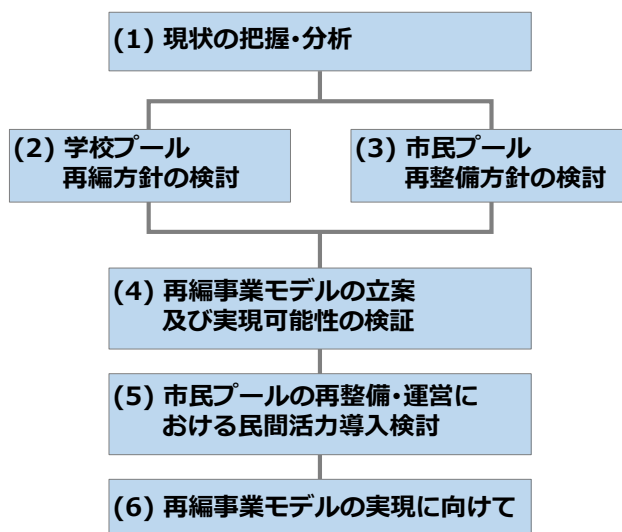
② 再編事業モデルのメリットとデメリット

再編事業モデルの検討を通じ、佐倉市の財政負担の軽減等に資する学校プール・市民プールの再編事業モデルの実現可能性とその効果・課題、再編事業モデル実現に向けた利害関係者との合意形成プロセス及びその課題、他公共施設の再編への応用の可能性について知見を得ることを目標とする。



③ 検討のフロー

実施に際しては、右記の検討フローの通り、学校プールおよび市民プールの現状把握を行い、学校プールについては、再編方針を、市民プールについては再整備の方針を検討する。それぞれの課題と方針にもとづき再編事業モデルを立案し、市民プールの再整備・運営における民間活力の導入の可能性についても検討し、他の自治体で活用可能な事業モデルの構築を目指す。



(4) 事業の検討結果

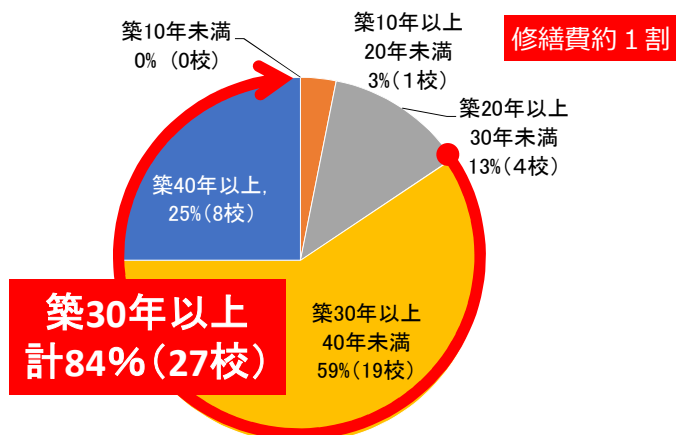
1) 現状の把握・分析

プールの現況把握・実地調査、市民プール利用者・児童生徒へのアンケート調査、学校関係者・近隣自治体・先行自治体等に対し、ヒアリング調査を実施した。

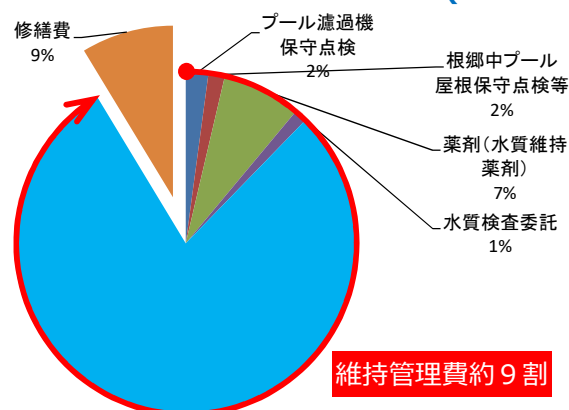
① 学校プールの現状把握・分析

学校プールの利用状況を調査した結果、水泳授業は、概ね6月中旬から7月中旬（夏休み前）までの約1ヶ月間利用され、平均利用日数は13日であった。また、8割以上が築30年以上を経過し、総じて老朽化が進んでおり、そのことによる安全性の低下や子供たちの水泳授業に対する満足度低下が懸念されるほか、近い将来、事後保全により修繕費が増大することも懸念される。

■ 学校プールの築年数別の割合（全32校）

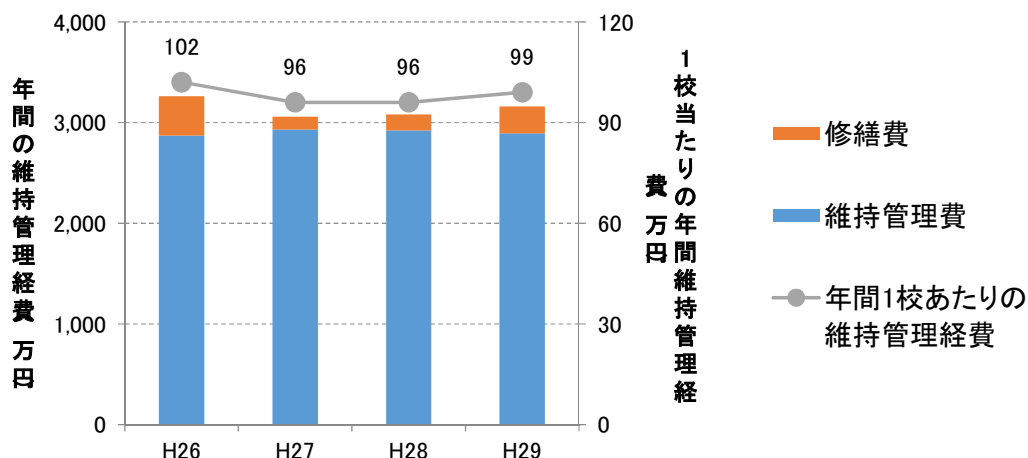


■ 学校プールの維持管理経費の内訳(H29年度)



維持管理経費には、維持管理費と修繕費があり、維持管理費には、主に濾過機の保守点検費、薬剤購入費、水道検査委託費、水道費等がある。1校あたり年間約100万円、市全体で年間約3,000万～3,200万円がかかっている。

■学校プールの維持管理経費の推移



期間にして約1ヶ月、日数にして20日に満たない利用に対し、1校あたり年間約100万円かけて維持管理し、安全管理等で職員に過度の負担がかかっている。このように、費用効率性が低く、安全管理等で職員負担の大きい学校プールは、何らかの改善が必要であると考えられる。

② 市民プールの現状把握・分析

佐倉市には、2つの屋外型の市民プールがある。何れのプールも過去に部分的な改修を実施しているが、岩名運動公園プールは築37年、上座総合公園プールは築39年と総じて老朽化が進んでおり、老朽化による安全性の低下や陳腐化による利用満足度の低下が懸念されている。

近い将来の事後保全による修繕費増大、財政負担の圧迫等が懸念される。

■上座総合公園プール



■岩名運動公園プール



③ 先行自治体の調査・分析

佐倉市が目指す再編事業モデルに関連した取組みを先行して実施する自治体に対し、ヒアリング調査を行った。

対象自治体	ヒアリングの対象とした主な取組
海老名市 (神奈川県)	● 平成18年の埼玉県ふじみ野市での市営プールでの死亡事故をきっかけに、学校プールの廃止の検討に着手し、平成19年度から、児童生徒の安全面、維持管理面、授業の計画的実施の面で優位であると判断できる市内に4つある室内温水プールを利用して小中学校の水泳授業を実施している。 ● 現在では全校の学校プールを廃止し、室内温水プールにて水泳の授業を実施している。平成27年度からは中学校の水泳授業を中止している。
鹿嶋市 (茨城県)	● 老朽化が進み機器改修等に多大な費用がかかる状態の5つの学校の水泳授業の集約と学校プール施設の維持管理の効率化、一般開放による市民の健康づくりを目的として通年利用可能な「大野地区ふれあい温水プール」を社会体育施設の機能を併せ持つプールとして整備することとした。 ● 新たな市民プール整備の財源には、集約化・複合事業として総務省が所管する公共施設等適正管理推進事業債を適用し、充当率90%の地方債の起債・元利償還金の交付税措置額50%を受けている。

先行自治体のヒアリング調査から、以下が把握できた。

・事業モデル検討時に留意すべきこと

海老名市では、学校プールを廃止して市民プールに集約したことにより、指導面の充実、安全面の向上、施設維持管理面の負担軽減、経費節減等の効果を得られるなどの効果があったと挙げている。

一方で、無料開放していた学校プールの廃止に対し、特に学童保育クラブから大きな反対があった。佐倉市でも、夏季に一般開放している学校プールがあり、市民サービス低下とならないよう配慮が必要である。

・今後の取組み推進において留意すべきこと

海老名市では、学校が水泳授業の実施希望日を申請すると、教育支援課が時間割の調整やバスの配車計画、バス会社との契約、市民プールとの委託契約手続き等を実施する。学校現場の負担を軽減するための教育委員会の役割分担が奏功し、教育現場への新たな負担は最小限となっている。

また、市民や保護者との合意形成では、老朽化対策や維持管理経費削減といった行政目線での効率性や合理性だけではなく、安全管理面の向上、水泳授業の質的向上などの点を整理して伝えることが重要と考えられる。

④ 児童・生徒の学校プールや水泳授業に対する意向

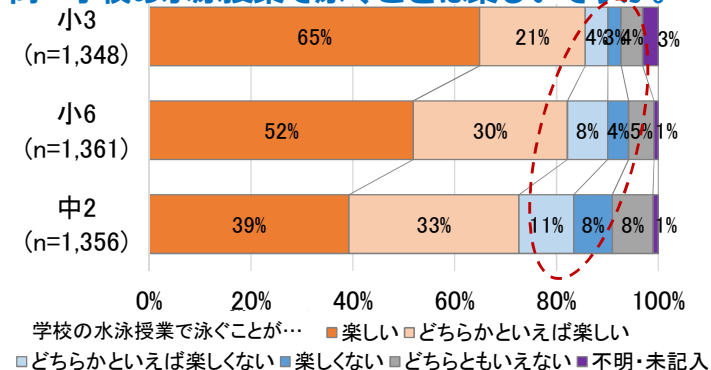
全校の小3、小6、中2の児童・生徒に対してアンケート調査を実施した。

アンケートでは、学年が上がるに伴い、「水泳授業で泳ぐことが楽しい」割合は減少し、「楽しくない」割合が増える傾向にある。

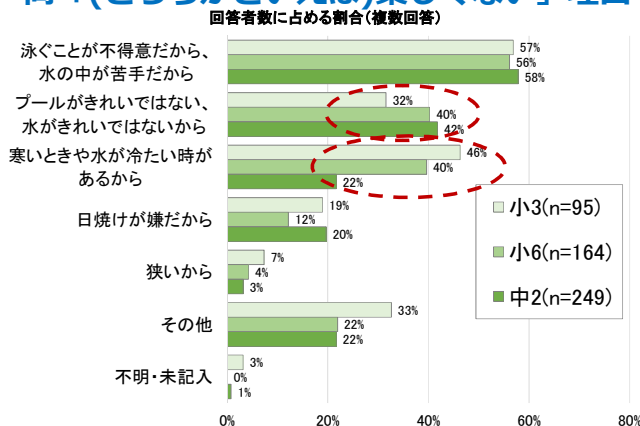
「楽しくない」理由は、「泳ぐことが不得手だから」が最も多く、次いで、「プールがきれいではないから」、「寒いときや水が冷たい時があるから」が多い。前者の理由は学年が上がるほど多く、後者の理由は学年が下がるほど多い。低学年ほど気温や水温に対する耐性が低いこと、学年が上がるほど水のきれいさ等の清潔さを気にするようになることが要因とかがえる。

なお、保護者に対しては教育委員会でアンケートをとっているが、保護者が満足しているという意見が多くきかれた。

問 学校の水泳授業で泳ぐことは楽しいですか。



問 「(どちらかといえば)楽しくない」理由



2) 学校プールの再編方針

① 広域連携による市民プールの共同利用の検討

市域を超えて複数自治体がプールを共同利用する可能性について検討するため、隣接する四街道市、八千代市に対し、ヒアリングを実施した。

広域連携の実現に向けた懸念材料として、連携自治体間の費用負担の方法や負担額の設定、指定管理者への費用支払方法などの調整、各市において、複数所管課の横断的な合意形成が必要となること等が揚げられた。

佐倉市が隣接自治体のプール管理事業者と個別契約して水泳授業を実施することは可能と考えられるが、実際に受け入れ可能な学校数は限定的である。

広域連携や共同利用において、連携する自治体間双方で享受するメリットが異なる場合、実施は難しく、現段階での導入は困難であると判断した。

② 水泳授業の民間への委託の拡大

佐倉市では、プールを廃止した小学校 2 校について、プールを使用する授業を市内の民間スイミングスクールで実施している。スタッフの増加による「安全面の向上」や「能力別の指導」への期待が大きく、学校関係者も委託について肯定的に捉えていることから、市内民間事業者への水泳授業の委託の拡大について検討するため、市内民間プール事業者および小中学校のプール授業の民間委託を先行的に取り組む海老名市へのヒアリングを実施した。

ヒアリングの結果、各民間プール施設は概ね、休館日を利用すれば受け入れは可能であり、授業で実施される「着衣泳」についても、休館日であれば対応できるとの意見であった。一方、バスを保有しない事業者もあり、委託検討にあたり必須となるバス送迎について委託可能な民間事業者は限定的であった。従って、市民プールの活用の補完的な位置づけとして検討する。

③ 学校プールの跡地利用

学校プールを廃止する場合に検討することとなる跡地利用について考え方を整理した。検討する際の留意点として、以下が考えられる。

- ・防災備品の備蓄倉庫、大規模改修時の仮設校舎建設用地、職員駐車場など、学校が抱える諸課題の解決に資する利用方策が望ましい。
- ・維持管理に伴う新たな財政負担は最小限とすることが望ましい。例えば、児童生徒の安全に配慮した駐車スペース、広場、スポーツコートといった活用が考えられる。
- ・学校施設は地域コミュニティのシンボルであるため、地域住民や保護者との合意形成や理解を得ることは非常に重要となる。
- ・学校施設とは物理的にも距離が近いため、例えば、学童保育施設、幼稚園・保育園など、親和性のある施設が望ましい。

3) 市民プールの再整備方針の検討

① 学校水泳授業の集約化のために必要な機能

市民プールを再整備して学校水泳授業に活用するにあたり、どのような機能が必要となるか検討した。大人数の児童・生徒が同時にプールを利用するため、送迎や着替えに十分なスペースの確保や空調、通年利用できる屋内プールが求められる。具体的には下表のような機能が必要と考えられる。

着眼点	必要と考える機能	【参考】現在の水泳授業委託の仕様
アクセス	(立地) ● 対象の学校から市民プールまでの移動時間が20分以内	● 対象学校から、移動距離 6 km以内、移動時間概ね20分以内のプール施設
施設の規模・設備	送迎 (外構) ● 建屋入口付近での車寄せ、バス転回スペース ● 送迎バス(中・大型 最低4～5台)の駐車・待機スペース	● 1学年がまとめて移動できるよう、中型・大型バスを5台以上確保し、運転業務を行う
	着替え (プールサイド、建屋内) ● 大人数・団体でも利用可能な温水シャワー、更衣室、トイレ ● 1学年がまとめて準備運動や休憩、点呼・入替時の待機ができるスペース	● 更衣室は、男女70人分のロッカー数、着替えの必要スペース、入れ替えの時間に対応できる部屋の広さが必要 ● 1回10人以上の児童が同時に浴びれる温水シャワー施設
	水泳授業の実施 (プール) ● 水泳学習に適した施設(縦25×横10m以上)、能力別指導が可能な複数レーン ● 水深0.9m～1.2mの範囲、学年や泳力によって変更可能な水深調節の機能 (空調施設) ● 夏季以外でも快適に水泳授業ができる室温管理ができる設備	● 水泳指導の時間は、一般利用客の使用を禁止し、小学校が占有 ● 児童を4～5グループに分け、泳力別に指導 ● 更衣室、プール室の気温は30度以上 ● H30.5.7～H30.10.31(約6か月)

② 市民プールとして求められる機能

市民プールを整備するにあたり求められる健康施設として必要な機能を検討した。市内で営業する民間プール施設に配慮すると共に、通年で安定した集客を図るため、歩行用プールやトレーニングルームなど、最低限の健康増進機能を想定する。

区分	健康施設としての整備する際に必要な主な機能(モデルの前提)
健康機能	● 歩行用プール ● トレーニングルーム 等 ● リフレッシュルーム(浴場)
コミュニティ機能	● 会議室、研修室(健康に関する講習、研修の他、学校利用時の予備更衣室としても利用可能となるロッカー棚や可動間仕切等を備えたもの) ● 畳床等の大勢がくつろげる談話室や集会室
ユニバーサルデザイン	● 障害者用駐車スペース ● エントランスのスロープ、手すり、誘導用ブロック ● 多目的更衣室、多目的トイレ(車いす使用者、乳幼児、障害者へ配慮) ● プールサイドは床材に配慮、手すりの設置、入水方法の考慮(スロープ等)

③ 開館日数、開館時間等の管理方法や、提供サービスの内容

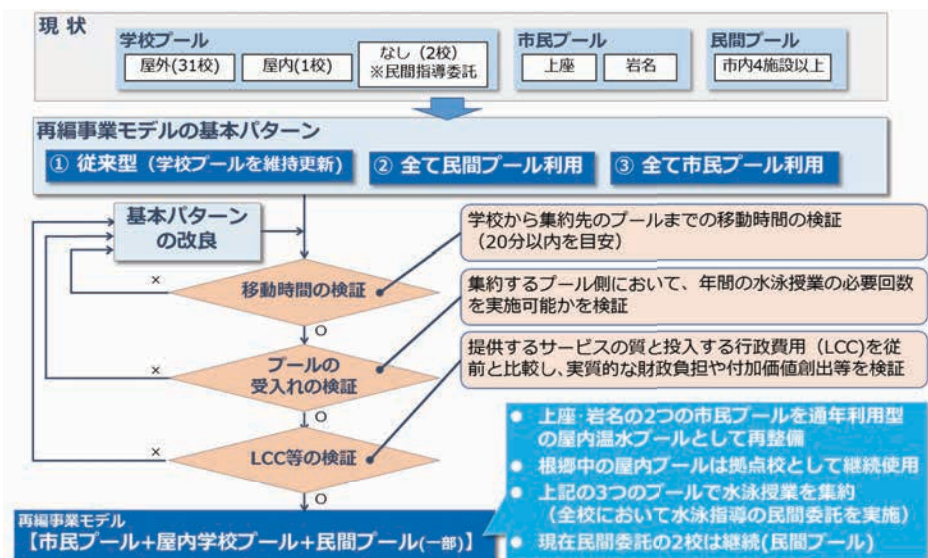
公共サービスとして相応しい開館日数・時間、提供サービス内容を検討した。水泳やトレーニングの初心者、リハビリ目的などの一時的な利用者も多いことを考慮して、提供サービス等を

タイプ	佐倉市の市民プール(モデルの前提)
施設名	上座総合公園プール 岩名運動公園プール
定休日	● 休館日 毎週1日 ● 他施設と異なる曜日とすることで他施設の利用者も集客
営業時間	● 春～秋の平日午前は基本的に学校の水泳授業が使用。午後営業 ● 夏休み期間中は終日営業
提供サービスプログラム	● 初心者でも容易に体験可能な簡単な水泳教室やリハビリ等は生涯学習、健康増進目的の市民サービスとしても有効 ● トレーニングなどは民間施設と競合するため、できるだけ器具等を使わない簡易なサービス、プログラムを心がける。

検討する必要がある。

4) 再編事業モデルの立案及び実現可能性の検証

① 再編事業モデルの立案



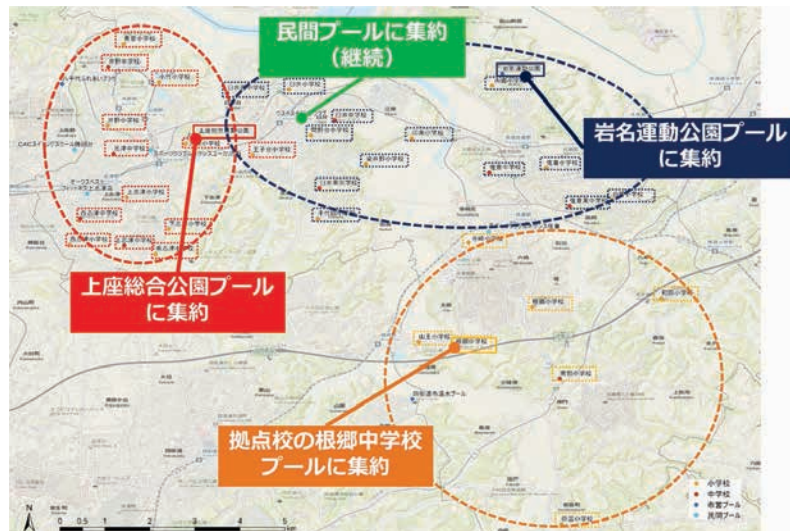
上手のフローに沿って検討した結果、再編事業モデルは、現状の民間プールへの事業委託は継続しつつ、2つの市民プールを通年利用型の屋内温水プールとして再整備し、根郷中学校の屋内プールを継続使用するものとなった。

下表の通り、「②全て民間プール」とすればプールの受け入れについて、「③全て市民プール」とすれば移動時間についてそれぞれ課題があることから、再編事業モデルでは、民間プール、市民プールを併せて活用することとしている。

■再編事業モデルの検証結果

	①従来型	②全て民間プール	③全て市民プール	【再編事業モデル】 市民プール+屋内学校プール+民間プール(一部)
移動時間の検証	○ これまで通り (移動なし)	○ 市内各地に立地しているため	× 市南部の学校から市民プールが遠い	○ 市南部の学校は根郷中プール(屋内)を拠点校として集約
プールの受入れの検証	○ これまで通り	× 授業で利用可能が休館日のみのため	—	○ 南部は根郷中に集約、2校は民間プールでの指導委託を継続
LCCの検証	△ LCC変わらず、新たなサービス・付加価値なし	—	—	○ 将来かかる予定の学校プールの維持更新費と通年利用で増える利用料金収入で、新たなサービス(市民プール再整備、水泳指導委託)を実施可能
水泳授業委託拡大	変化なし (従来の2校のみ)	—	—	○ 市内全校(34校)に拡大
市民サービス向上	変化なし	—	—	○ 市民プールは通年利用が可能に健康増進施設として新たなサービス提供

再編事業モデルの集約範囲をプロットすると下図の通りとなる。



再編事業モデルは、「①従来型（従来の 2 校のみ民間プールを活用）」、「②全て民間プールを活用」、「③全て市民プールを活用」を基本パターンと設定し、各基本パターンについて、「ア 移動時間・手段」、「イ プールの受け入れ可能性」、「ウ LCC 試算による削減効果」それぞれの検証を通じて立案した。

ア 児童生徒の移動時間、手段の検証

佐倉市における水泳指導委託時の標準的なタイムスケジュール（右図）を前提とし、各学校から集約が考えられる授業実施プールまでのアクセス時間を google map による移動経路検索（自動車）の結果に基づいて推計した。授業前後の着替えを 15 分程度として授業一コマ 45 分（中学校 50 分）以内で移動から準備までが完了可能な片道 20 分を許容可能な移動時間の目安とした。

また、民間プール事業者のバス保有状況を勘案し、送迎に必要となるバスの必要台数を 7 台と推定した。



移動のための貸切バスの必要台数の推定

○市内の小学校のうち一学年が最も多いのは西志津小で約 150 名。

⇒ 1 校あたり大型バス（補助席利用し最大 55 人程度）が最大 3 台必要

○上座・岩名のそれぞれで水泳授業を実施するため計 6 台、故障時等の予備を 1 台考慮し、計 7 台が必要

○根郷中学校の屋内プールで水泳授業を実施する学校の多くは小規模校のため、上記 7 台のうちの空いているバスで対応可能と想定

○民間指導委託を既に実施している佐倉小・西志津小は、契約で送迎も含めているため市の貸切バスは利用しないと想定

イ 各プールでの受け入れ可能性

各プールでの授業の年間延べ実施回数を算定し、受け入れ可能性を検証した。

各プールにおける水泳授業の実施条件

①水泳授業の年間の指導回数は、現在佐倉小学校と西志津小学校が民間指導委託で条件としている各学年 4 回／年（1 回 70 分程度）と想定する。

②学年単位でまとめて移動して水泳授業を行う。ただし、小規模校（小学校 11 学級以下）は 2 学年単位（1 + 2 年、3 + 4 年、5 + 6 年）で実施する。

③授業実施プールは学年単位での受け入れが可能なものとする。（最大 150 人程度）

各プールでの水泳授業は午前中のみとし、午前中に 2 団体（2 学年）が交替で水泳授業を実施する。

④水泳授業はプールを貸切で行う。（安全管理面を重視）

⑥学校授業が実施可能な期間は長期休暇等を除くと年間 35 週間。

市民プールの場合、週 5 日の平日、午前中に 2 回授業が可能と考え、年間では 35（週／年）× 5（日／週）× 2 回（回／日）= 350 回が上限

実施条件を上記の通り設定し、再編後の各集約先プールでの水泳授業の実施回数を算出したところ、通年利用可能な上座と岩名がそれぞれ 6 か月と 5 か月、屋内プールの根郷中は約 3 か月で全ての授業を実施することができ、日程の余裕を考慮しても受け入れは可能と判断できる。民間プールの活用については、現状の通り 2 校を対象とすることとしている。

■各集約先プールでの水泳授業の年間延べ実施回数								
プール区分	集約先のプール名称	学校区分		①集約学校数	②学年数	③年間授業回数	④年間延べ授業回数 (=①*②*③)	年間合計延べ授業回数 (小+中)
市民プール	上座総合公園プール	小学校 小規模校		1	3	4	12	228回 (23週/約6か月)
		上記以外		7	6	4	168	
	岩名運動公園プール	中学校		4	3	4	48	204回 (21週/約5か月)
		小学校 小規模校		4	3	4	48	
		上記以外		4	6	4	96	
		中学校		5	3	4	60	
学校プール	根郷中学校(拠点校)	小学校 小規模校		3	3	4	36	108回 (11週/約3か月)
		上記以外		2	6	4	48	
		中学校		2	3	4	24	
民間プール	プールA	小学校		2	6	4	48	48回
		中学校		—	—	—	—	

ウ LCC の検証

「A 従来型」と「B 再編事業モデル」について、LCC を検証した。「佐倉市公共施設等総合管理計画」等にもとづき、前提条件は以下のように設定した。

■LCCの算出条件

【検証期間】	2021年度以降の65年間（「佐倉市公共施設等総合管理計画」に基づく）
【更新・改修周期】	躯体・設備ともに築年数20年、40年で大規模改修、65年で更新（建替え）
【対象範囲】	市民プールの利用料金収入を考慮（支出から収入を差し引き）

	A. 従来型 (学校プール維持)	B. 従来型+α (学校プール維持+水泳指導補助の全校拡大)	C. 再編事業モデル (学校プール廃止+市民プール整備+水泳指導補助の全校拡大)
学校プール	現在の32校の学校プールは現状のまま維持・更新	現在の32校の学校プールは現状のまま維持・更新	- 屋内プールの根郷中は拠点校として現状のまま維持・更新 - 他の31校の学校プール（屋外）は全て取り壊し、跡地を有効利用
市民プール	上座・岩名の市民プールは現状のまま（屋外プールとして）維持・更新	上座・岩名の市民プールは現状のまま（屋外プールとして）維持・更新	- 上座・岩名ともに通年利用可能な屋内温水プールに改築 - 上座：教育・訓練指向型、25mプール - 岩名：健康増進・医療指向型、50mプール（施設利用者要望を踏まえ）
水泳授業	- 市内34校のうち2校（佐倉小、西志津小）は水泳指導補助の民間委託を継続 - 他の32校は学校プールで水泳授業を実施	- 市内34校のうち2校（佐倉小、西志津小）は水泳指導補助の民間委託を継続 - 他の32校でも学校プールにて水泳指導補助の民間委託を実施	- 水泳指導補助の民間委託を市内全校に拡大 2校は引き続き民間プールで実施 - 他の32校は新たに建設する通年利用可能な屋内温水プール（新・上座、新・岩名）、と根郷中学校プール（拠点校）で実施 - 市において送迎バス貸切（7台）

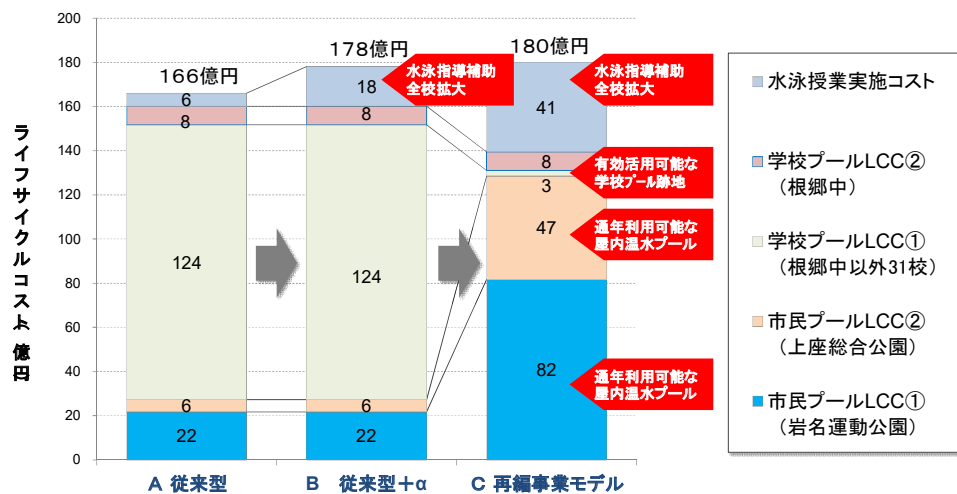
65年間の支出総額は、【C.再編事業モデル】が【A.従来型】や【B.従来型+α】よりも増加するが、収入（市民プール利用料金）を差し引いた市の実質負担額は【C.再編事業モデル】が【B.従来型+α】や【A.従来型】に比べても少ない。

■市の実質負担額（65年間）

単位：億円

	A.従来型 (学校プール維持更新)	B.従来型+α (水泳指導補助全校拡大)	C.再編事業モデル	C-B
①支出（LCC）	166.0	178.1	180.1	+2.0
②収入（市民プール利用料）	0.9	0.9	17.0	+16.1
①-② 市の実質負担額	165.1	177.2	163.1	-14.1

■ LCCの算出結果（65年間）



実質負担額が従来型よりも少なく、さらに以下のような様々な効果が期待できる再編事業モデルは、経済的にも合理的なモデルと考える。

①通年利用可能な屋内温水プールの整備、②水泳指導補助の民間委託の全校拡大といった新たな公共サービスの提供が可能となる。また、学校プールを解体し、③有効活用可能な学校プール跡地も確保できる。

上記に伴い、学校職員のプール維持管理の負担軽減、水泳授業の安全面や指導面での質の向上といった様々なソフト面での波及効果も期待できる。

② 民間委託によるリスク分担

民間委託の実施にあたり、あらかじめ調整が必要となるリスク分担について検討した。現在佐倉市が2校で実施している民間指導委託では、契約において受注者（民間事業者）の責任の所在を明確に定めている。

責任の所在	以下の場合には、受注者が責任を負う。 ① <u>水泳指導中の事故</u>について、<u>インストラクターの重過失や故意の過失</u>のために児童に対し事故が発生した場合 ② 水泳指導のための<u>移動中に事故</u>が発生した場合
-------	--

民間プール施設の事業者によると、民間事業者は日頃より水泳指導に精通しており、保険対応等含め、責任を持った対応が可能であるとのことであった。なお、熱源に関するランニングコストの変動リスクが想定される。一定割合以上の変動分は行政が負担するなどの配慮を検討することが必要と考えられる。

③ 民間プール施設への影響

市民プールの再整備にあたり、既存の市内民間プール施設の事業者への影響について配慮が必要となる。健康増進機能をもった市民プール整備を想定し、

民間プール施設の事業者ヒアリングしたところ、特に公共による屋内温水プールの整備に対する民業圧迫等の懸念や整備内容に対する注文・要望はなかった。一方、指定管理者が市民プールでスイミングスクールを実施すると、民間プール事業者の営業に直接的に影響が及ぶため、留意が必要である。

設備面に関しては、利用目的や設備内容が市民プールと民間プールでは異なるため、ターゲット層の棲み分けが十分にできるものと考えられている。

(5) 事業の成果と課題

1) 再編事業モデルの立案及び実現可能性の検証

① 成果

本事業を通じて得られた成果は、新たな投資を伴わず、市民サービスの新たな付加価値の創出・向上が期待できることが把握できたことにある。将来の学校プールの維持更新費用を財源とすることで、屋内温水プールの整備及び水泳指導民間委託の市内全校への拡大が市の実質負担額の増加を伴わず可能となる。

また、学校プールの老朽化対策や維持管理費削減といった行政側の課題解決のみならず、水泳指導の民間委託拡大により、水泳授業の安全管理面の向上、指導面での質的向上など新たな市民サービスの創出・向上が期待できる。さらに、学校教職員の学校プール維持や安全管理に係る負担の大幅な軽減など波及効果は非常に大きい。

一方で、市町村をまたぐ広域連携による他市との市民プールの共同利用は、費用負担の方法や負担額の設定、指定管理者への支払い方法など庁内のルール整備や全庁的な合意形成の点において、現段階では課題が多く、短期的には実現が難しい。

②今後の課題・展望

【カリキュラム編成や学校間調整などの学校側の負担軽減】

市民プールや拠点校プールを複数の学校で時間帯をシェアしながら利用していくためには、学校間のカリキュラム編成等の調整が必要となる。また、中学校は教科担任制であるため、特定の学年が学校から離れて授業を受けることで時間割の編成が非常に難しくなる。

海老名市では、学校は水泳授業の実施希望日を出すのみで、教育支援課が時間割の調整やバスの配車計画、バス会社との契約、市民プールとの委託契約手続き等を実施している。こうした役割分担を行い、教育現場の新たな負担増加を最小化する必要がある。

【拠点校のプール維持管理の負担軽減】

拠点校方式とする場合は、拠点校プールを共同で利用する学校間でのカリキュラムや実施スケジュールの調整作業が新たに必要となる。

また、拠点校が学校プールを維持管理に費やす負担をいかに軽減できるかが重要である。プールを保有する拠点校に負荷が集中するようであれば継続的な実施は期待できない。利用する学校間での維持管理の分担等のルール化も必要と考えられる。

【実現に向けた関係者との円滑な合意形成】

再編事業モデルの実現に向けては、学校プールの撤去、水泳授業の市民プールでの実施、上座・岩名の屋内プールへの改修など、合意形成が必要なポイントが複数ある。学校関係者（職員、教育委員会）、庁内関係課、市民との円滑な合意形成が非常に重要である。

上記の課題を克服する手段の一つとして、影響の少ない数校によるモデル事業から着手することが考えられる。課題を一つ一つ検証し徐々に克服しながら成功体験を得てノウハウを蓄積し合意形成を進めていく。カリキュラム編成等の影響が少ない小規模校数校によるモデル事業から段階的に実施していくことが考えられる。

（６）研究会における論点と対応について

１）取り組みによる効果の示し方について

概ね、本事業を評価するとの意向であり、事業による効果をどのように見せるかに関する指摘が複数挙げられた。

① コスト比較の条件

外注する際は、内省で業務を行う時と比較して費用が高額となるものであり、現状との比較ではなく、同じ条件でコストを比較すべきである。例えば外注で水泳実施コストが増えているが、教員が水泳指導にかかる時間が削減されることを考慮すべきである。そうでないと、全ての業務が内省化されるべきという方向性になる。現実の費用と本プロジェクト実施時の費用を比較するのではなく、本プロジェクトと条件を合わせるために、機会費用の観点で捉えた数字と本プロジェクト実施時の費用で比較してほしい。

② 水泳授業に係る教員の負担減

学校教員の負担減となることが示されると良い。従来の水泳授業にかかる教員時間数と、委託後の状況を比較するなどの方法がある。昨今は学校教員の長時間

労働等が問題となっており、教員の負担が減るなら他自治体でも検討が進む可能性もあるのではないかと。さらには文部科学省が補助金を出す等の施策に繋がることも期待できる。部活動の在り方への提言にもつながる示唆を得られる可能性もあり、単に公共マネジメントや公共施設再編だけでなく、より幅広いメッセージを発信できるのではないかと。

教職員組合からは、検討を進めてほしいと要望書を受領している。従前従後の先生の負担の変化については、今後検証をしていきたい。

2) その他

① 合意形成について

本プロジェクトに対する教育委員会の考え方はどのようなものか。

教育委員会内部上層部には未だフルセット主義の考え方が根強く残っており、学校プールの廃止はどうかという声もあり、庁内の合意形成も重要課題である。なお、今回の報告に対しては、教育委員会を含め、大きな反対はなかった。

② コスト比較の条件

広域連携については、どのような課題があったのか。

他市のプールは既に市民利用が多く、一般利用を制限することになるため、相手市には広域連携によるメリットが見出せなかった。また、広域連携は、全庁的な意思統一が必要であり、導入には時間がかかる。両市のタイミングや、メリットの相互享受といった点がかなわなければ実現は難しいと考えている。

③ エネルギー調達

今まで温水プールはコストがかかるということだったが、熱やエネルギーの観点から、プール事業者だけでなくガス会社や電力会社などと協力できる可能性もある（夜間に熱を貯蔵し、その熱をプールに利用する等）。周辺の民間施設との連携や、まちの核となる施設をつくること等も視野に入れ、幅広い熱源会社に対しヒアリング等を行なうと参考になるのではないかと。

現在佐倉市は隣接の酒々井町と酒々井町清掃組合を設け、酒々井リサイクル文化センターという焼却場を運営している。今後当該施設の建替えや施設更新等の情報は得ていないが、関係部署と連絡を取り、まずは現況を把握する。

Ⅲ. 公共施設マネジメント先進事例調査事業について

1. 公共施設マネジメント先進事例調査事業の概要

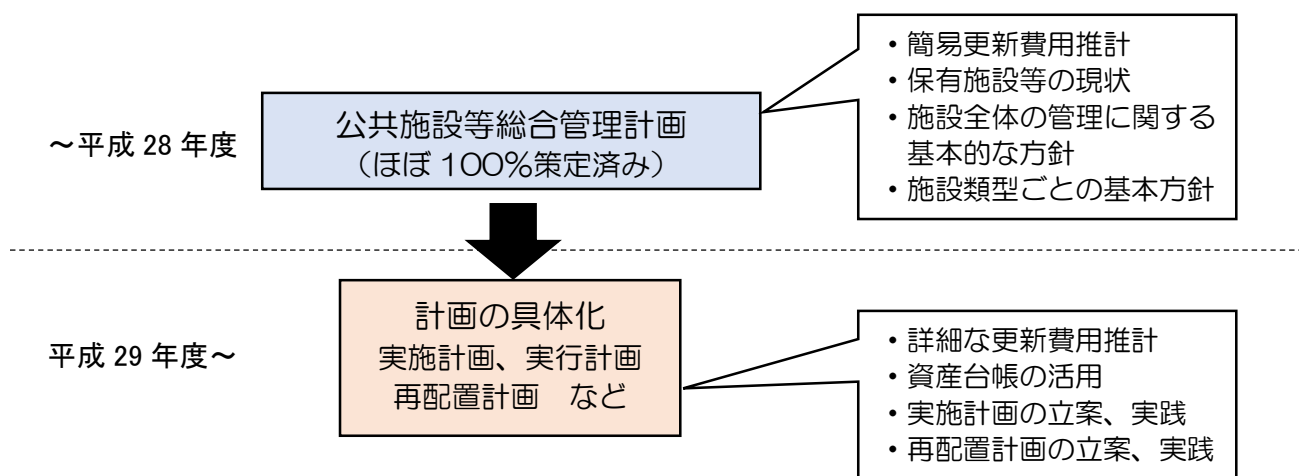
1-1 公共施設マネジメント先進事例調査事業の実施の経緯

(1) 背景

総務省の公共施設等総合管理計画の策定要請を受け、平成 28 年度末まででほぼすべての自治体において公共施設等総合管理計画が策定された。このことから、当研究会の当初の研究課題であった公共施設マネジメントの導入については概ね達成できたと考えてよい。

一方で、多くの自治体では公共施設等総合管理計画の具体化はこれからで、取り組みが進んでいないのが現状である。

そこで、個別の実施計画の策定等、公共施設等総合管理計画の具体化を促進するため、研究モデル自治体の検討とは別に、具体化につながる個々の先進的な取り組みを実施している先行自治体に対して事例研究を行い、参考となるポイントを整理する。



(2) 研究方法

- ① 公共施設等総合管理計画策定後の取り組みの課題となっているテーマ（具体的な内容は 53 頁参照）を設定
- ② テーマに関連する先進事例（自治体）を選定
- ③ 先進事例の文献調査や当該自治体へのヒアリング調査によって研究を行う。

（３）研究会との関係

- ① 研究会において、公共施設マネジメント先進事例調査事業の結果を報告。
- ② 研究会において、他自治体において参考となり得るポイントについて議論。
- ③ これらの成果を踏まえ、全国の自治体が個別施設計画を策定する際、実務に役立つポイントを報告書として取りまとめる。

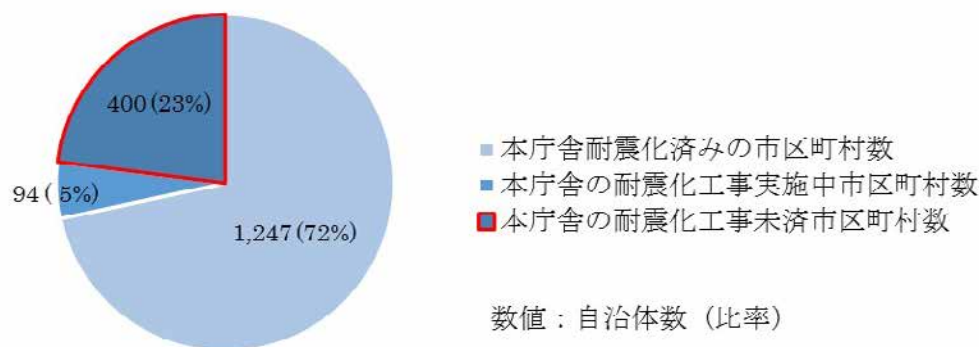
1-2 平成30年度のテーマ設定の背景と目的

本年度先進事例調査事業の研究テーマ

「公共施設マネジメントにおける行政庁舎の建替え」

全国の自治体で老朽化した行政庁舎の建替えの動きがみられる。老朽化した行政庁舎は、防災機能が弱い、狭隘化で執務スペースが十分に確保できていないことや変化する市民ニーズに対応できていないことなどが問題として挙げられる。特に防災機能は震災などを契機として、速やかな対応が求められている。

【平成29年度末 本庁舎又は災害対策本部を設置する全国市区町村庁舎の耐震化状況】



出典：総務省「本庁舎（災害対策本部を設置する庁舎を含む）が未耐震の市区町村の状況調査結果」（平成30年2月）

内閣府によると平成29年度末で本庁舎又は災害対策本部を設置する庁舎の耐震化が未済であり、耐震化工事に着手していない自治体は全1,741市区町村中400団体（23%）にのぼる。

しかしながら、単に求められる機能やニーズのみで行政庁舎を建替えることは、公共施設マネジメントの視点を踏まえると、非常に重要な施設である行政庁舎が、十分な検討がされないまま建替えられることにより、課題解決の契機を失い、次の建替えまでの数十年間使用しなければならない状況となることも考えられる。

以上の背景を踏まえ、平成30年度の公共施設マネジメント調査研究の先進事例調査では、行政庁舎の建替え事例を調査し、公共施設マネジメントの観点から行政庁舎の建替えのポイントを整理する。

1-3 行政庁舎の特徴

(1) ソフト面

行政庁舎の機能や役割としては、窓口機能、行政事務機能、議会機能、防災機能、書庫機能など、多様な機能を持っており、特に窓口機能については、市町村庁舎への来庁者の70～80%²が利用するといわれている最も重要な機能の一つである。

【行政庁舎の機能】

機能	機能・役割（提供サービス）
窓口機能	住民対応、証明書等交付、公共料金収受等
行政事務機能	当該自治体での政策立案等
議会機能	当該自治体での政策決定等
防災機能	災害復旧活動の拠点、災害時指揮中枢、災害時備蓄提供、避難先提供等
書庫機能	各地域の重要書類等の保管等

出典：各市区町村の庁舎整備基本計画等をもとに作成

加えて近年では、住民への情報発信機能や、住民の交流を促す機能、観光案内やまちづくりの中核を担う施設として、求められる行政庁舎の役割が広がっている。

【その他求められる機能】

機能	機能・役割（提供サービス）
住民機能	住民への情報発信、住民交流促進等
観光・集客・まちづくり拠点機能	観光案内等 民間の集客施設・利便施設

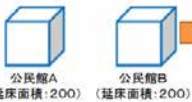
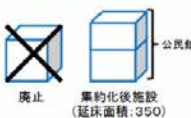
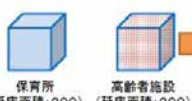
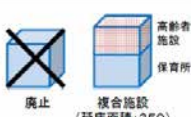
出典：各市区町村の庁舎整備基本計画等をもとに作成

上記の通り、行政庁舎の機能や役割が多様であることや、これまでの人口増加・事務内容の増加に伴い、行政庁舎は必要に応じて建て増しされ、分庁舎として整備され

²出典：日本建築学会＝編「建築設計資料集成（集会・市民サービス）」（平成14年）

た結果、建物やサービス空間が分散したケースも多い。このような中、昨今では市民の利便性向上や、公共施設の総量削減などの公共マネジメントの視点から、行政庁舎建替え時に分散した庁舎機能の集約化や他の施設との複合化等の検討が求められている。国は財政面でこれらの検討を支援するため、平成 27 年度に公共施設最適化事業債等を創設した。本事業債は、集約化、複合化、転用を対象としており、既存公共施設の活用や新規建設時の公共施設の延床面積削減など、公共マネジメントの視点を検討する自治体に有利な起債となる。

【公共施設最適化事業債の利用が可能な事業種別】

	事業実施前	事業実施後	説明
集約化事業	 公民館A (延床面積:200) 公民館B (延床面積:200)	 廃止 集約化後施設 (延床面積:350)	既存の同種の公共施設を統合し、一体の施設として整備する
複合化事業	 保育所 (延床面積:200) 高齢者施設 (延床面積:200)	 廃止 複合施設 (延床面積:350)	既存の異なる種類の公共施設を統合し、これらの施設の機能を有した複合施設を整備する。
転用事業	 学校	 高齢者施設	既存の公共施設を改修し、他の施設として利用する

出典：総務省「公共施設最適化事業債等の創設」（平成 27 年 3 月）

また、上記以外にも、庁舎を整備する際に活用検討が考えられ国の支援措置については、下記などがある。なお、支援措置は年度ごとに変更があること、各庁舎整備事業の特色によっては下記リスト以外にも適用可能な支援策がある旨、留意されたい。

【財政支援措置】（①は補助金、②～⑦は地方債）

支援措置	詳細内容
① 社会資本整備総合交付金	【設置目的・利用条件など】 - 地方公共団体等が行う社会資本の整備その他の取組みを支援する目的で設置。 - 自治体は「社会資本総合整備計画」を作成・国に提出する場合。庁舎整備に活用した事例あり。

支援措置		詳細内容
② 災害復旧事業債		【設置目的・利用条件など】 ・ 災害からの早期復旧を目的として設置。 ・ 庁舎をはじめ被災した公共・公用施設を原形復旧させる事業が対象。 ・ 被災前の庁舎延床面積が上限。※但し、被災前延床面積が被災時点における被災庁舎の入居職員数に一人当たり 35.3 m²を乗じて得た面積を下回る場合は、当該面積が上限。
③ 一般単独事業債	③－１ 一般事業債	【設置目的・利用条件など】 ・ 他の事業債の対象とならない地方単独事業が対象。 ・ 市町村等の庁舎建設時は他の公共施設の整備の状況、用地確保の状況、財源計画の確実な見通し及び事業の緊急度等を十分勘案することが条件。
	③－２ 防災対策事業債	津波浸水想定域区域移転事業債 【設置目的・利用条件など】 ・ 津波対策の観点から移転が必要と位置付けられた公共施設及び公用施設の移転を促進する目的で設置。 ・ 災害応急対策上不可欠となる防災対策の拠点施設及び災害時に特に配慮が必要となる者のための施設が対象。 ・ 津波浸水想定域内で移転が必要とされる施設、津波浸水想定区域内において建替え、かさ上げを行う事業も対象。 ・ 庁舎の起債対象事業費の算定方法については、面積（入居職員数×職員一人当たり面積（35.3 m²）と移転前面積を比較して大きい方）及びm²当たり単価（361 千円）の考え方について指定がある。 公共施設等耐震化事業債 【設置目的・利用条件など】 ・ 地域防災計画、耐震改修を進める必要があるとされた公共施設及び公用施設の耐震化を目的で設置。 ・ 地震による倒壊の危険性が高い庁舎等に対し、庁舎の耐震化を目的とした、一部改築又は増築事業が対象。
	③－３ 旧合併特例事業債	旧市町村合併特例債 【設置目的・利用条件など】 ・ 自主的な市町村の合併を全国的に推進する目的で設置。 ・ 公共施設等総合管理計画に基づき、公共施設の統合整備事業に際し、既存施設の除却を行う場合の除去事業が対象。

支援措置		詳細内容
	③－４ 公共施設等 適正管理推進 事業債	市町村役場機能緊急保全事業債 【設置目的・利用条件など】 - 市町村の本庁舎のうち、1981 年建築基準法施行令改正以前に建築された、新耐震基準未対応の本庁舎について、自然災害や耐震性能不足に対応し、安全性を高めため、建替えを促進する目的で設置。 - 洪水浸水想定区域、雨水出水浸水想定区域、高潮浸水想定区域、土砂災害警戒区域、火山災害警戒地域等からの市町村の本庁舎の移転事業、地理的な制約のため津波浸水想定区域内において建替えを行う場合のかさ上げに要する経費等も対象。 - 被災前の庁舎延床面積が上限。※但し、被災前延床面積が被災時点における被災庁舎の入居職員数に一人当たり 35.3 m²を乗じて得た面積を下回る場合は、当該面積が上限。

出典：財務省「貸付対象事業の概要」（平成 31 年 3 月 1 日閲覧）、総務省「平成 30 年度地方債充当率」（平成 30 年総務省告示第 151 号）、総務省「平成 30 年度地方債同意等基準運用要綱について」（平成 30 年 4 月 2 日付）、愛知県「地方債制度等のうち公共施設に活用できるもの」（平成 30 年 9 月 28 日公表）、日本電算企画株式会社「平成 30 年補助金総覧」（平成 30 年 7 月）、埼玉県企画財政部市町村課財政担当「地方債マニュアル」（平成 30 年 11 月）

【その他支援措置】

支援措置	詳細内容
国公有財産の最適利用	【設置目的・利用条件など】 - 財務局が、公有財産を管理する各省庁をとりまとめながら、国や地方公共団体、その他機関の相互連携を促し、公有財産の最適利用を促進する目的で設置。 - 中長期的な観点から、庁舎等の公共施設の効率的な再編及び最適化を図る際の調整を行う。 - 国と地方公共団体が連携するための相談窓口を提供。

出典：国土交通省 HP（コンパクトシティの形成に関連する支援施策集）

（２）ハード面

前述の通り、行政庁舎は多様なサービスを提供しているため、利用者も多様であると考えられる。したがって、想定される多様な利用者に配慮するため、建築物として整備を検討すべき諸室も下記の通り様々である。

【行政庁舎の諸室等】

機能		行政庁舎として検討すべき諸室等（例）
中心機能	窓口機能	総合窓口、各課窓口（含公共料金料金支払）、待合スペース、相談室等
	行政事務機能	事務室、会議室、電話交換室

機能		行政庁舎として検討すべき諸室等（例）
	議会機能	議場、控室、コミュニティスペース等
	防災機能	災害時拠点室、備蓄倉庫、ヘリポートや緊急車両停車スペース、非常電源等
	書庫機能	各地域の重要書類等の保管庫
付帯機能	建物付属設備	電気、通信、給排水、消火、空調などの設備、電算室等
	共用部分	トイレ、洗面所、エレベーター、広場、廊下、玄関、キッズスペース、託児コーナー、授乳スペース等
	駐車場等	公用車用・来庁者用・職員用駐車/駐輪スペース等

出典：各市区町村の庁舎整備基本計画等をもとに作成

【耐震性】

行政庁舎は災害応急対策活動に必要な施設（災害対策の指揮、情報伝達等のための施設）となることが多く、一般的に最低限の耐震性³があると判断される Is 値 0.6 の 1.25～1.5 倍以上の耐震性が求められる。

【防災拠点】

更に、行政庁舎の特徴として、災害時には地域の防災拠点となることが求められることが多い。総務省消防庁は、行政庁舎について「災害時の地方公共団体の機能を低下させないよう、72 時間は外部からの供給なしで非常用電源が稼働できること、停電の長期化に備えて予め燃料販売事業者と協定を締結すること等により 1 週間程度は災害対応に支障が出ないよう準備すること」⁴を推奨している。また、行政庁舎に災害対策本部機能を設ける場合も多いが、災害対策本部機能を設ける場合は 2 種類の災害対策用の諸室を設けること、防災情報システムや災害時にも利用可能な機器を用意しておくこと等⁵が必要になる。

【バリアフリー】

現在では一般的となったが、築年数が長い施設ではバリアフリーに対する配慮が十分でない場合も多い。多機能トイレ、スロープ、エレベーター、自動ドア等の設置、設備・施設の高さや広さへの配慮など、機能の充実や利便性の向上を目指した整備が求められる。⁶

³震度 6 強～7 の大規模地震発生時に必要な耐震性（出典：国土交通省「官庁施設の耐震診断結果等の公表について」（平成 18 年 8 月））

⁴出典：国土交通省「防災拠点等となる建築物に係る機能継続ガイドライン」（平成 30 年 5 月）

⁵出典：消防庁国民保護・防災部防災課「市町村の災害対策本部機能の強化に向けて～防災情報システム活用事例集～」（平成 29 年 7 月）

⁶出典：日本建築学会＝編「建築設計資料集成（集会・市民サービス）」（平成 14 年）国土交通省「建築物におけるバリアフリー新法について（建築物移動等円滑化基準チェックリスト等）」（平成 18 年）

【ユニバーサルデザイン⁷】

バリアフリーは高齢者や障がい者の移動等の円滑化を目的にしたものだが、今後はさらに多様な利用者に対し、より多様な方法で施設の使いづらさを解決するユニバーサルデザインの視点も重要となる。ユニバーサルデザインには、移動動線を最適化すること、サインや窓口の案内がわかりやすいことなどに加え、近年の行政庁舎整備の事例で見られるプライバシー保護への配慮、分煙対策、子供連れ利用者への配慮なども、多様な利用者に配慮した施設や生活環境のデザインとして該当するものと思われる。

⁷ 「ユニバーサルデザイン」とは、障害の有無、年齢、性別、言語等にかかわらず多様な人々が利用しやすいように施設や生活環境をデザインすること（出典：国土交通省「官庁施設のユニバーサルデザインに関する基準」（平成 30 年 5 月））

1-4 調査対象の選定

(1) 公共施設マネジメントの観点からの行政庁舎建替えを行う手法の分類

行政庁舎の建替えを行った自治体のうち、公共施設マネジメントの観点から参考となる事例を収集する。

本調査における公共施設マネジメントの観点として、以下の2点を設定する。

- ① 財政負担の軽減につながる事
- ② 公共施設等の最適化につながる事

前述の調査対象における2つの公共施設マネジメントの観点について、以下の通り具体的な内容を想定し、それぞれの調査事例を選定した。なお、本調査の事例は本庁舎及び分庁舎を対象とし、窓口機能のみの支所は対象外とした。

公共施設マネジメントの観点とその具体的内容

	観点	具体的な内容
1	財政負担の軽減につながる事	<u>行政庁舎の建替えに当たり、建設費を抑制することや資産の有効活用により新たな財源を確保すること。</u> ① 行政庁舎を新設せずに民間施設等で代替し、建設費を抑制する。 ② 行政庁舎の建替えに合わせて併設した民間施設から、賃料等の収益を還元する。 ③ 行政庁舎の建替えに伴う余剰地等の活用の収益を還元する。 ④ 既存の行政庁舎を減築改修、不足した分だけ隣接して新設する。
2	公共施設等の最適化につながる事	<u>行政庁舎の建替えに伴い、公共施設の総量を抑制すること。</u> ① 行政庁舎を新設せず、廃止した別の公共施設を活用する。 ② 行政庁舎に他の公共施設を複合化する。 ③ 行政庁舎の建替えに合わせて、分散した行政庁舎を集約する。

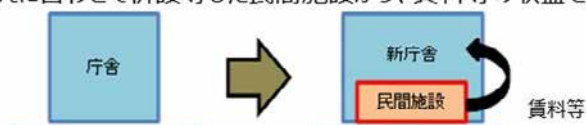
上記の各観点における事例イメージ図は下記のとおりである。

1. 財政負担の軽減につながる

【1-① 行政庁舎を新設せずに民間施設等で代替し、建設費を抑制する事例】



【1-② 行政庁舎の建替えに合わせて併設等した民間施設から、賃料等の収益を還元する事例】



【1-③ 行政庁舎の建替えに伴う余剰地等から、賃料等の収益を還元する事例】



【1-④ 減築改修による耐震化＋不足分の新築で、建設費を抑制する事例】



2. 公共施設等の最適化につながる

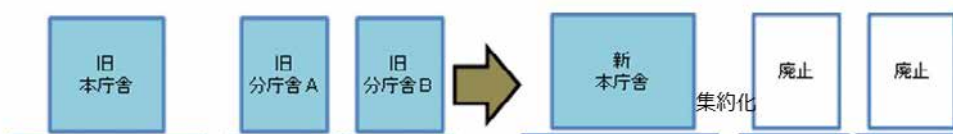
【2-① 行政庁舎を新設せず、廃止した別の公共施設を活用する事例】



【2-② 行政庁舎の建替えに合わせて、他の公共施設を併設等する事例】



【2-③ 行政庁舎の建替えに合わせて、分散した行政庁舎を集約する事例】



(2) 調査対象事例

前述にて整理した事例イメージに基づき、8自治体にヒアリング調査等を行った。調査対象事例としては、対応する事例イメージと類似する取組みを行っている自治体を抽出した。なお、各事例においては、公共施設等総合管理計画等の公共施設マネジメント関連の計画を踏まえ、庁舎整備をしたもの以外も含まれるが、前述の公共施設マネジメントの観点から事例を調査することで、今後の他自治体の公共施設マネジメントを踏まえた庁舎整備の一助とする。

調査対象事例

観点	自治体名	事業概要
1. 財政負担の 軽減	青森県むつ市	1－①民間施設代替による建設費抑制事例 庁舎建替えをせず、閉店したショッピングセンターに移転した事例
	奈良県橿原市	1－②行政庁舎併設の民間施設賃料等の収益還元事例 P F Iにより庁舎と観光施設（ホテル・コンベンション施設等）からなる複合施設を整備した事例
	東京都渋谷区	1－③余剰地活用等の収益還元事例 渋谷区役所と渋谷公会堂の跡地の余剰土地の貸付による収益充当にて庁舎と公会堂を整備する事例
	千葉県白井市	1－④減築改修による建設費抑制事例 既存庁舎を減築改修して耐震性を確保した上で、不足分だけ本庁舎を隣接して新設した事例
2. 公共施設等の 最適化	富山県氷見市	2－①廃止した別の公共施設活用 廃校となった県立高校の施設を活用し、庁舎を移転整備した事例
	埼玉県秩父市	2－②行政庁舎の他の公共施設との複合化事例 本庁舎建替えに合わせて市民会館を合築した事例
	北海道滝川市	2－②行政庁舎の他の公共施設との複合化事例 本庁舎に図書館を複合化した事例
	宮崎県延岡市	2－③分散した行政庁舎集約事例 行政庁舎の建替えに合わせて、分散した行政庁舎機能を集約した事例

【参考】

ここでは、本調査で取り上げる事例以外の公共施設マネジメントの観点から庁舎整備等において参考になると思われる取組みの一例を紹介する。

前述の通り、本年度の先進事例調査においては、7つの手法について8つの事例を整理することとしたが、実際の行政庁舎整備においては、それぞれ単独の手法ではなく、複数の手法の組み合わせについても考えられる。

したがって、本調査で取り上げる事例のほかにも、下表のように公共施設マネジメントの観点を踏まえた庁舎の整備に関する手法は、余剰床の有効活用のための施策といったソフト面やITを活用し執務スペースの改善を図る等のハード面など多岐にわたる。

例えば、流山市では、民間活力を公共施設マネジメントの取組みに生かす「ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度」を制定し、余剰スペースの有効活用を実施している。

加えて、総務省では「オフィス改革」として、IT技術などを活用し、ペーパーレス化やフリーアドレス化による事務機能の見直しを推進している。具体的には、総務省の行政管理局において、情報の電子化により8割減のペーパーレス化を行い、職員一人当たりの延べ床面積を17%削減することにつながっている。

また、本取組みは、地方自治体でも参考とされており、北九州市東京事務所では、フリーアドレス化を導入し、余剰スペースは、会議室等に変更するなど、地元企業や来庁者の対応といったコミュニケーション機能の強化を行っている。

このように、行政庁舎は、施設の大部分が事務機能であるという特徴があるため、これまで民間企業が積極的に推進してきたペーパーレス化やフリーアドレス化などのオフィス環境の見直しが可能であり、公共施設マネジメントの観点からも効果が期待できる。

ほかにも、行政庁舎の特徴としては、外構も含め一定の規模があり、また、歴史的構造物としての価値を持つ施設も少なくない。このような特徴を生かし、宮崎県庁や目黒区役所においては、レセプション会場として庁舎の庭園や建物を活用し、一定の利用料を徴収することで新たな収入源を確保している。

以上、公共施設マネジメントの観点からは様々な取組みが考えられ、その効果として、財政削減効果や公共施設の最適化だけでなく、行政サービスの新たな付加価値を提供することも期待できる。

【各自治体の様々な取組み】

自治体	手法	詳細
流山市	ファシリティ マネジメント 施策の事業者 提案制度 →行政庁舎の 余剰床活用・ 複合化	・ 民間事業者から「流山市のファシリティ」を活用した提案を受け、公民連携で事業化。 ・ 公募の条件はファシリティを活用した事業であり新たな財政負担が生じないこと。 ・ 契約方法は協議成立時に随意契約。 ・ 活用事例の一つであるスマート庁舎事業は、民間事業者のアイデアにより、複数の課について執務スペースのレイアウトを変更し、約 500 m²の余剰床を確保し、その余剰床を民間事業者に貸付可能とした事業。 ・ 公募の結果、デイサービスとして貸し付けを開始。 ・ 賃貸料は庁舎 1 階部分の窓口環境の快適化、4 階部分の会議室変更費用として活用。 ・ 本制度の担当部署は総務部財産活用課。
総務省	オフィス改革 (執務スペースのペーパーレス化、フリーアドレス化の導入→余剰床活用・機能強化)	・ 総務省行政管理局、総務省統計局のペーパーレス化、フリーアドレス化による執務スペース縮小。 ・ 行政管理局は、職員一人当たりの延床面積を 17%減に、統計局は各自の机のコンパクト化 (15%削減) 等の効果あり。これにより、会議スペースの確保などコミュニケーション機能を強化。
北九州市 東京事務所		・ 総務省行政管理局の取組みを踏まえ、フリーアドレス化を導入。自治体庁舎としては、全国初の取組み。 ・ 発生した余剰スペースは、移住、U・I ターン相談会などのコミュニケーション機能を強化。
宮崎県	庭園のレセプション活用 →新たな行政サービスの提供 (収入確保)	・ 本庁舎はヨーロッパの城館や教会建築などの影響を受けたゴシック様式の建物。 ・ 九州では唯一戦前から残る歴史的な建物。 ・ 県庁前庭については、最大 300 人規模のレセプション、懇親会、交流会などの実施が可能。 ・ 使用料金は要相談。 ・ 本事業の担当部署は観光推進課。
目黒区	目黒区総合庁舎ウェディング事業 →新たな行政サービスの提供 (収入確保)	・ 本庁舎は 1966 年に旧千代田生命本社ビルとして、村野藤吾氏の設計による特徴的な空間を持った文化的価値の高い建物。 ・ 区民に開かれた親しまれる庁舎として有効活用するため、目黒区総合庁舎ウェディング事業を開始。目黒区民以外の利用も可能となっている。 ・ 活用できるスペースは南口エントランス、らせん階段、屋上庭園。 ・ 最大収容人数は 60 名まで。 ・ 施設使用料 70,000 円。 ・ 本事業の担当部署は総務課庁舎管理係。

出典：各自治体、総務省ホームページ

2. 公共施設マネジメント先進事例調査結果のまとめ

2-1 ヒアリング調査結果の概要⁸

(1) 1-①民間施設代替による建設費抑制事例（青森県むつ市）

1) 自治体の概要

むつ市は青森県の北東、下北半島に位置する人口約 59 千人の市である。平成 17 年に川内町・大畑町・脇野沢村を編入し、青森県で最も大きな面積を持つ自治体となった。市の中心部となる田名部は藩政時代には南部藩（盛岡藩）の代官所が置かれ下北地方の政治、経済、流通の中心地として発展した場所であり、旧市役所庁舎が立地していた。

公共施設マネジメントの取組みは、平成 28 年 3 月にむつ市公共施設等総合管理計画、翌平成 29 年 3 月に実施計画を策定し、具体的な検討が進められている。大型商業施設への庁舎移転は計画策定以前の取組みではあるが、むつ市の公共施設マネジメントの第一歩となる取組みだと考えられている。

人口・将来人口	2015 年：58,493 人、2040 年：41,637 人
面積・人口密度	面積：864.16k m ² 、人口密度：67.7 人/k m ²
平成の合併の有無	平成 17 年：川内町・大畑町・脇野沢村（を編入）
公共施設保有量 （人口当たり）	367 施設、約 35.8 万 m ² （6.12 m ² /人）
数値目標等	（公共施設の総量に関する指標） 2056 年までに 43%削減 資料：公共施設等総合管理計画（平成 28 年 3 月）
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 28 年 1 月むつ市公共施設意識調査結果報告書 平成 28 年 3 月むつ市公共施設等総合管理計画 平成 29 年 3 月むつ市公共施設等総合管理計画第一期（前期）実施計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
(1) 省エネルギー型の施設へ改修することによる維持管理費用の削減の他、空きスペースの有償貸付により、財政収支の改善を図る。 (2) 新耐震基準前に建築された大畑庁舎は、大規模改修もしくは更新が必要となっていることから、適正な規模と周辺にある公共施設との複合化を検討する。 資料：むつ市公共施設等総合管理計画	

⁸以下、事例ヒアリング調査結果詳細に関してはふるさと財団公民連携ポータルにて公開。

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

2) 事業の概要

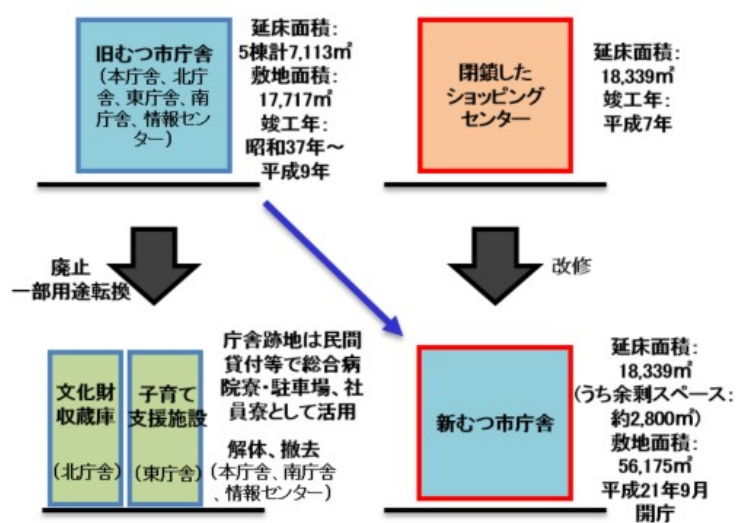
- ・ 本事業は倒産し空き店舗となった大型商業施設を活用し、庁舎を移転整備した事例である。
- ・ 市が空き店舗となった大型商業施設の土地・建物を購入し、建物を改修した上で、5棟に分かれていた庁舎機能すべてを移転した。
- ・ 庁舎移転と併せて旧庁舎の活用についても検討し、旧庁舎は2棟を市の施設として活用。他は解体撤去し、民間貸付により活用している。
- ・ 事業費は新築で想定していた約50億円に対し、28億円弱に削減。財源として寄付金9.5億円その他、合併特例債13.3億円を活用し、一般財源の支出を抑えている。
- ・ 庁舎はワンフロアの大空間を生かし、通路が広く各部署間の壁を廃したオープンな空間とした。不足していた駐車スペースについては、従来の約1.7倍853台を確保した。
- ・ 余剰床の一部に県施設や利便性向上施設としてJ A産直施設等を導入しているが、開放エリアについても民間貸付について検討が進められている。
- ・ 敷地が広がったことにより、長距離バスの停留所の誘致、未活用敷地のテナント貸等が実現し庁舎機能を高めることができた他、市中心部の利便性も向上した。

建物（新庁舎）の基本情報	構造：SRC造、地下1階地上3階 導入施設： 【公共施設】：下北地域広域行政事務組合総務課、ジョブカフェあおもりサテライトスポットむつ 【民間施設】：売店、ATM、食堂、J A産直プラザの外部テナント、むつ市社会福祉協議会										
事業手法の概要	直営事業 設計期間：平成19年5月～平成20年2月 施工期間：平成20年12月～平成21年8月、平成21年8月～平成21年9月（テナント部分）										
事業費	<table> <tr> <td>取得費（土地代を含む）</td><td>9.5億円</td></tr> <tr> <td>設計費</td><td>0.5億円</td></tr> <tr> <td>工事費</td><td>16.4億円</td></tr> <tr> <td>他経費等</td><td>1.5億円</td></tr> <tr> <td>総事業費</td><td>計 約27.9億円</td></tr> </table>	取得費（土地代を含む）	9.5億円	設計費	0.5億円	工事費	16.4億円	他経費等	1.5億円	総事業費	計 約27.9億円
取得費（土地代を含む）	9.5億円										
設計費	0.5億円										
工事費	16.4億円										
他経費等	1.5億円										
総事業費	計 約27.9億円										

位置図（旧庁舎と新庁舎）



事業のイメージ図



新庁舎のイメージ



3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 平成 7 年に実施した庁舎構造調査では建物の損傷箇所が確認されたほか、耐震性が不足しており、補強工事等の対策を早急に検討する必要があるとされたが、財政事情等から対応が難しい状況であった。
- ・ 旧庁舎は事務内容の増加に伴い建て増しされ、5 棟（本庁舎、北庁舎、東庁舎、南庁舎、情報センター）に分散していた。それに伴い市民窓口も分散していたため、来庁する市民にとって分かりづらい造りとなっていた。
- ・ 執務・会議スペースの不足や、同一部内でも課単位で各庁舎に分散されていることが事務効率に影響していた。
- ・ 来庁者の相談においてもプライバシーの保護を可能とするカウンターや相談室が十分に設置されておらず、また市民が安心して来庁できる庁舎としても不十分であった。
- ・ バリアフリー対応も十分ではなく、高齢者や障がい者にとっては利用しづらい状況にあった。
- ・ 業務量の増大に伴い、駐車場を削って庁舎の増築が行われた。従来は 490 台（うち来庁者用 50 台）の駐車スペースで、近距離の自動車通勤の自粛を依頼していたが、合併した町村からの自家用車通勤職員が増えたことや冬期の雪置き場として使用することから来客用駐車場が不足していた。
- ・ 平成 17 年に株式会社むつショッピングセンターが破産し、空き店舗となった大型商業施設「アークスプラザ」が駐車場の広さや車でのアクセスの良さから、新市庁舎に適しているとの声が内外から上がっていた。
- ・ まちづくりの視点からも市の中心部に位置していた同ショッピングセンターの活用が求められていた。
- ・ 検討により同ショッピングセンターを活用することで、整備費（特に初期費用）を半減することができると見込んだ。
- ・ これらの背景も踏まえ、平成 18 年 2 月に、元市長が倒産したショッピングセンターへの本庁舎移転を検討している旨を報道機関に対し公表した。

【検討内容等】

- ・ 場所については、広さや立地などの条件が良い旧ショッピングセンターの活用を前提として検討を進めた。
- ・ 具体的な評価指標としては、初期費用の削減、庁舎の分散配置の解消、駐車スペース不足の解消、防災拠点機能の強化、住民交流促進機能の整備、バリアフリー、ユニバーサルデザインへの対応などを検討した。
- ・ 初期費用を削減することを重視し、新築であれば 50 億円必要だった新庁

舎の建替えが、約 27.9 億円と約半額で実現することが可能となった。

【体制等】

- ・ 庁内の検討では、元市長のリーダーシップのもと、総務部を中心に複数の検討主体を設け検討した。
- ・ 庁外の検討では、市民説明会を早期に実施するとともに、市民に対して移転前アンケートを実施し意見を収集した。

検討経緯	検討内容	検討体制
【検討開始】 平成7年 庁舎構造調査実施(耐震性能不足判明) 平成17年9月 関むつショッピングセンター倒産、旧アークスプラザ閉店 平成18年2月 元市長が、閉店したアークスプラザへの本庁舎移転の検討を公表 【手法の決定】 平成18年10月 市議会臨時会で土地建物取得に係る補正予算可決 平成18年12月 旧アークスプラザ土地・建物を購入 平成19年2月 本庁舎移転基本計画審議会開催 計6回の審議会を経て元市長へ答申 平成19年5月 審議会答申をもとに「本庁舎移転基本計画」策定 【住民合意形成】 平成19年8月 第1回本庁舎移転説明会開催 平成19年10月 市政によりで移転アンケート実施 平成20年2月 第2回本庁舎移転説明会開催 【設計・建設・供用開始】 平成19年8月～平成21年9月 設計・施工期間 平成21年9月 供用開始	新庁舎はアクセスが良く狭路性や窓口分散、耐震性能不足を解消でき初期費用の削減が見込まれる旧アークスプラザの活用前提で検討。 【本庁舎移転基本計画】 旧本庁舎の課題を考察： ①庁舎面積と事務効率、②来庁者の利不便、③耐震強度、④来客用駐車場 旧アークスプラザへの本庁舎移転の利点を分析： ①庁舎整備費用、②位置、③機能、④防災拠点、⑤駐車場 →旧庁舎の問題点と民間施設を改修した場合に実現可能な解決策について検討。新庁舎基本理念を実現する具体的な各種機能、庁舎必要面積の算定、空きスペースの活用方法、跡地活用方針等を検討。	【担当部署：総務課事務管理係】 平成18年 総務課の特命事項として検討開始。 平成19年 部長級職員による本庁舎移転推進本部を設置。 関係職員による6つの専門部会を設置 行政経営課を設置、当該が新庁舎移転を主導。 【庁外検討組織】 平成19年 本庁舎移転基本計画審議会の設置。

4) 事業の特徴

【閉店したショッピングセンターの活用】

- ・ 閉店した民間施設を庁舎として転換利用し、経費の削減と空き店舗活用の両者を実現した。
- ・ ショッピングセンターの利点であるワンフロア大空間を活用し、改修工事により無窓空間や特殊な空調などの短所を克服した。
- ・ 移転後には県の就職支援相談機能（ジョブカフェあおもり）が入庁し、道路を挟んだ向かい側敷地に警察署が移転したことで、公共施設の集約が進んだ。民間施設についても、JA 産直プラザ、コンビニエンスストアなどを導入し、建物内および敷地の余剰スペースを積極的に活用した。
- ・ 既存施設の活用を前提とした庁舎移転事業であったため、余剰床が発生し、その活用方法の検討と活用のための改修費の財源の確保が必要となった。

【市長トップダウンによる移転推進】

- ・ 元市長がショッピングセンターへの移転検討を開始し、前市長が意思を継承した。この際、既存民間施設への移転という手法で市民・議会・行政が一体となって進めるために、市長がリーダーシップを発揮した。
- ・ 市長トップダウンの体制で本庁舎移転検討の公表から、設計事業者の委託契約までを1年半のスピードで行った。これは、合併特例債や寄付金の活用のため、早急に検討を推進する必要があったためである。

【旧庁舎跡地の活用】

- ・ 庁舎移転時に跡地活用方針を策定し、暫定利用を超えた活用が実現している。跡地の一部は定期借地で社員寮として民間に貸付け、築浅であった庁舎1棟は改修し、子育て支援施設として再利用している。その他旧庁舎3棟の跡地も、文化財収蔵庫、駐車場、市総合病院宿舎として活用している。

【今後の課題】

- ・ 移転に際し、初期費用の削減を重視し、ライフサイクルコストは算定しなかった。そのため、改修、修繕については、移転後に必要に応じて対応する必要がある。現在は年度ごとに予算の範囲内で順次行っている。
- ・ 当初建物内の余剰敷地は、子育て支援施設や市内団体活動拠点としての整備を検討していたが、財源不足を理由に検討が保留となったため、テナントを募集する方針として検討を進めている。なお、テナントからの賃料収入は庁舎建物や敷地等の維持管理費用に充てることを想定している。

（２）１-②行政庁舎併設の民間施設賃料等の収益還元事例（奈良県橿原市）

１）自治体の概要

橿原市は奈良県の北西に位置する人口 122 千人（2019 年）の市である。平成以降の合併はない。

公共施設マネジメントの取組みは、平成 26 年以降、橿原市公共施設カルテ、橿原市公共施設等総合管理計画、橿原市公共施設評価ガイドラインを策定している。

分庁舎整備は計画策定以前の取組みであるが、八木駅南市有地活用と庁舎整備の検討が並行して進められ実現したものである。

人口・将来人口	2015 年：124,111 人、2040 年：103,943 人
面積・人口密度	面積：39.56k m ² 、人口密度：3,137.3 人／k m ²
平成の合併の有無	なし
公共施設保有量 (人口当たり)	203 施設、約 40.0 万 m ² (3.19 m ² /人)
数値目標等	(公共施設の面積に関する指標) 40 年間 (2055 年度末まで) で 20 %縮減する：42.0 万 m ² →33.6 万 m ² 資料：公共施設等総合管理計画（平成 28 年 9 月）
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 28 年～(毎年) 橿原市公共施設カルテ 平成 28 年 9 月 橿原市公共施設等総合管理計画 平成 28 年 12 月 橿原市公共施設評価ガイドライン 平成 29 年 4 月～橿原市市有施設再配置検討審議会 平成 30 年 12 月 橿原市施設分類別基本の方針
行政庁舎に係る方針等の内容	
(1) 本庁舎については建築後 57 年が経過し、老朽化が進むとともに、耐震性能を満たしていないため、現在地での建替えを進めています。本庁舎の完成に併せ、かしはら万葉ホールに配置されている教育委員会事務局等を集約し、利便性及び事務の効率化を行います。 (2) 本庁舎の建替えに際しては、市民ニーズを把握すると共に、今後の人口減少等に合わせ、間取りや活用目的を容易に変更できるようなフレキシブルプランを検討します。 資料：橿原市施設分類別基本の方針（平成 30 年 12 月）	

2) 事業の概要

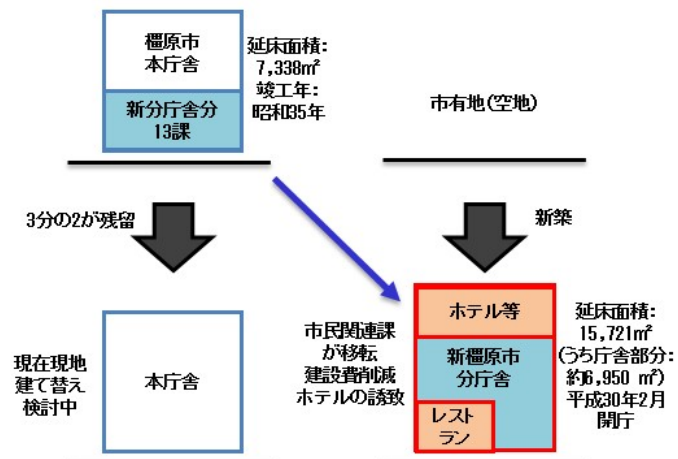
- ・ 本事業は、駅前市有地の有効活用、観光振興、市民窓口分散の解消と市民の安全確保の観点から、駅前市有地に、市民窓口を中心とした分庁舎と民間施設を合築整備した庁舎の事例である。
- ・ 施設は総合窓口機能を有する分庁舎、観光振興支援室、コンベンションルーム、展望施設、民間が運営するレストラン、宿泊施設で構成されている。
- ・ 事業手法はPFI-BTO方式、事業類型はサービス購入型と独立採算型の併用で、事業費は事業期間23年で96.6億円となっている。主なスキームとしては、①民間が施設全体を整備し、市に引き渡す、②ホテル、レストランの床も市が保有、市は民間にサービス対価を支払う、③民間はホテル、レストランの賃料を運営期間20年に渡り市に支払うというものである。
- ・ 分庁舎の整備に際し、従来は分散していた教育関係や、福祉関係を含んだ市民窓口機能が集約化された。
- ・ 本庁舎は現在現地建替えを検討中である。

建物（複合施設）の基本情報	構造：S造一部SRC造、地下1階地上10階建 導入施設：総合窓口機能を有する分庁舎、宿泊施設、飲食物販等施設、コンベンションルーム、展望施設、観光振興支援施設、駐車・駐輪場
事業手法の概要	PFI事業 建築主：PFI八木駅南市有地活用株式会社（代表：㈱大林組） 設計・監理者：㈱梓設計 ※設計は㈱大林組も関与 施工：㈱大林組 設計期間：平成27年4月頃～平成28年5月頃 施工期間：平成28年5月頃～平成30年1月
事業費	サービス購入費 96.6億円 （うち施設整備費 62.0億円） 総事業費 計 約96.6億円

位置図（本庁舎と分庁舎）



事業のイメージ図



分庁舎のイメージ



建物外観(北側より)



一体化した庁舎とホテルの雰囲気
(左は分庁舎入口、右はホテル入口)



分庁舎内部
(色や番号分けされた市民窓口)



大和三山が見渡せる10階展望フロア



1階観光振興支援室



カフェ(建物南側)

3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 本事業は、庁舎整備の検討と八木駅南市有地活用の検討が並行して進められ実現したものである。
- ・ 庁舎は平成 8 年に耐震補強が必要と診断されたが、費用対効果等の理由で庁舎整備は先送りされていた。
- ・ 一方で、複数路線が交差して交通至便な近鉄大和八木駅前には未利用の市有地があり、市の中心部を形成する重要な敷地であるとともに、奈良県中南和地域の交流都市拠点として、有効活用が長年の課題であった。
- ・ また、市長を中心に、市では観光振興の観点から市内に宿泊施設を誘致することが重要であると考えており、当該駅前市有地への宿泊施設機能導入を実現させたいと考えていた。
- ・ 平成 24 年度に「八木駅南市有地活用事業化検討業務」（導入可能性調査）で宿泊機能導入について民間事業者との対話型市場調査を行った。そこで駅前市有地を行政施設と民間事業施設を併せた複合施設とする要望が多数あったことから、庁舎機能の整備について検討を進めた。
- ・ 従来の庁舎に関しては、耐震性能不足のため、来庁する市民の安全性確保、市民窓口の分散などについて課題があった。特に教育・福祉関係の窓口が本庁舎以外の公共施設に入庁していたことで、平成 22 年の基本構想策定前に実施した市民アンケートにおいて、市民から不便であるとの声が聞かれた。
- ・ 本庁舎については、現地建替えが方針となっており、分散した庁舎機能の集約整備のために本庁舎隣接敷地の買収が必須となっていたが、長年用地交渉が停滞していた経緯があった。そこで市民の安全性・利便性の確保を優先して当該駅前市有地での分庁舎整備を推進した。

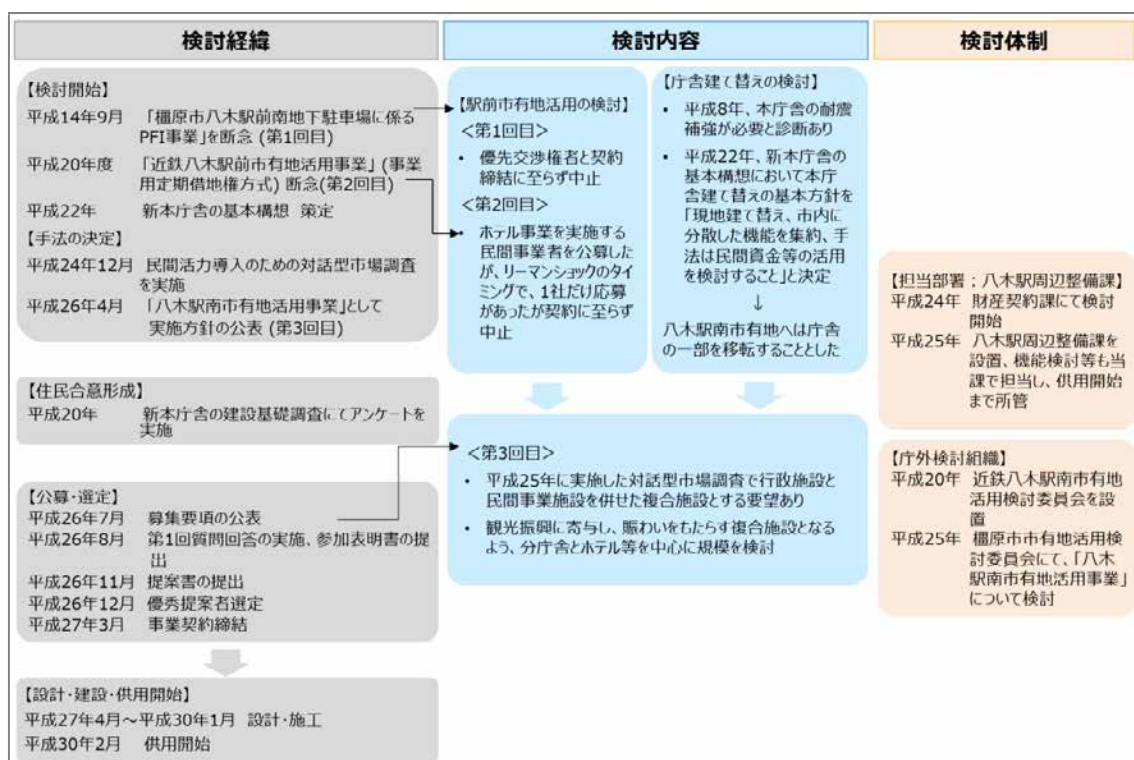
【検討内容等】

- ・ 庁舎窓口利用者に対する早期の安全性確保、分散窓口の解消、公共交通の利便性といった観点から駅前市有地に入庁する行政庁舎機能は市民窓口を中心に検討した。
- ・ 一時、全庁一括での駅前市有地入庁も検討されたが、議会において本庁舎は歴史ある現在の場所で建替える方針となった。
- ・ 民間事業者による宿泊施設の整備は難しかったため、市が対話型市場調査後に需要調査を行い、市の施設として宿泊施設等と庁舎部分の概算面積を決定した。
- ・ 事業手法は DB 方式、DBO 方式なども検討したが、ホテル部分は起債の対

象にならないことから、財政支出の平準化、民間事業者によるコスト削減とにぎわいの創出等を総合的に勘案し、PFI・BTO方式とした。

【体制等】

- ・ 庁内の検討では、八木駅周辺整備課を中心に複数の委員会、コンサルタントと協議し検討を行なった。
- ・ 庁外の検討では、庁舎整備に関し、市民の代表である議会への説明を中心に進めたため、パブリックコメント、ワークショップは行っていない。しかし市民アンケートで得られた意見（「庁舎の立地として、八木駅周辺の公共交通機関の利便性が高いところがよい」というもの）を本事業に反映した。また、本計画について、市長自らシティフォーラムで説明を行った。



4) 事業の特徴

【駅前未利用地の活用】

- ・ 本庁舎は平成 8 年に耐震補強が必要と診断されたが、費用対効果等の理由で難しく、庁舎整備は先送りされた。
- ・ 庁舎整備に関する主な課題として、①来庁する市民の安全確保、②駅前市有地の活用、③市民窓口の集約、④観光拠点の創出などがあった。特に②駅前市有地の活用は、市の中心部として、有効活用が長年の課題であった。
- ・ 平成 25 年の対話型市場調査で民間事業者から駅前市有地への行政機能導入の要望が多数あったことから、分庁舎（市民総合窓口機能）とホテルの合築という手法に至った。事業の実現に至るまで、景気変動による民間事業者の事業参画意欲の減退などの障害があり、それに対応して進められた。

【市長のトップダウンによる観光施策を踏まえた移転推進】

- ・ 大和八木駅南市有地へのホテル誘致は市の観光施策とも一致し、市長を中心に推進された。

【財政負担軽減・民間ノウハウ活用のため PFI 方式を導入】

- ・ 宿泊施設機能の需要調査をもとに庁舎部分を含めた概算面積を決定し、募集要項で概算面積と許容変動範囲を定め、詳細は PFI 事業者の民間提案に委ねた。また、民間には市の中心部として、賑わいを生む工夫などが期待された。
- ・ 財政負担の軽減という面では、事業コストの縮減及び財政負担の平準化のため、民間資金等の活用が見込まれる PFI 方式で事業を行うことに決定した。実際に従来型手法と比較し、VFM として民間事業者の提案ベースで 29.8%（25 億 9,200 万円）の費用の削減が実現した。

【今後の課題】

- ・ 現状での民間運営のホテル部分の稼働率は、吉野桜が見られる時期は満室だが、閑散期もあり、平均的には 60%程度となっており、市の観光施策とも相まって、春以外の稼働率の向上が課題となっている。
- ・ ホテル等民間施設部分は、収益が増加する場合には市への賃料等を増加させるよう指摘する声が議会にもある。一方で、ホテルの収入が十分でない場合は賃料の交渉可能なスキームとなっているため、賃料の下方変動もあり得る。
- ・ PFI 事業の実施方針等の中で、観光関連団体や市の観光関連課等とホテルの連携を図ることとしているが、現在はまだ発展途上にあり、今後この機能を強化し、インバウンド施策を中心にホテルとも連携し市内観光ルートなどの検討を進める方針である。

(3) 1-③余剰地活用等の収益還元事例（東京都渋谷区）

公表資料等文献調査より整理

1) 自治体の概要

渋谷区は東京都 23 区の西南部に位置する。人口 225 千人のまちである。平成以降の合併はない。渋谷区は、緑豊かな代々木公園・明治神宮エリア、閑静な住宅街及び流行の中心である表参道エリアなど多様な地域で構成されており、庁舎は明治神宮や代々木体育館などの施設が点在している区の中心部に位置する。

公共施設マネジメントの取組みについては、平成 28 年度に渋谷区公共施設等総合管理計画が策定されている。庁舎整備に関しては、計画策定以前の取組みであるが、耐震化を重視するなど、防災拠点としての役割が位置づけられるなど、庁舎整備検討時の課題が、公共施設マネジメントの方針にも反映されている。

人口・将来人口	2015 年：224,815 人 2040 年：約 179,000 人
面積・人口密度	面積：15.11km ² 人口密度：14,878.6 人／km ²
平成の合併の有無	なし
公共施設保有量 (人口当たり)	271 棟、約 51 万 m ² (2.25 m ² /人)
数値目標等	－
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 28 年 12 月 渋谷区公共施設等総合管理計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
庁舎は学校や保健所、福祉施設などと並び、防災上重要な建築物と位置づけられており、耐震化が重視されている。	
資料：公共施設等総合管理計画（平成 28 年 12 月）	

2) 事業の概要

- ・ 本事業は民間事業者の提案により旧庁舎・公会堂の敷地の一部に、定期借地権（70 年間）を設定し、庁舎及び公会堂を整備したものである。
- ・ 庁舎建替え検討に際しては、当初新設ではなく、旧庁舎の耐震化が検討された。しかしながら、建物だけでなく老朽化した設備機器の更新なども必要であり、多大な財政負担がみこまれたことや耐震工事期間の事務スペースの狭隘化や工事長期化による行政サービスへの影響を鑑み、区有地の定期借地権の設定により、新庁舎の建替え費用を賄う手法の検討を実施した。
- ・ 事業費は区庁舎及び公会堂の整備に係る総事業費 221 億円に対し、分譲住宅底地部分の定期借地権の権利金の充当により、財政負担軽減を実現した。
- ・ 建物の延べ面積は 31,930 m²となっており、旧庁舎の延べ面積よりも増加しているが、区民交流ゾーンの整備や災害対策機能、保健所検診スペースの確保など、機能強化を実現した。

建物（新庁舎）の 基本情報	構造：S 造、RC 造、SRC 造 地上 15 階 地下 2 階 併設施設：公会堂
事業手法の概要	区有地を定期借地方式にて活用した民間事業者提案による行政庁舎整備事業 ・ 区が定期借地権を設定し、事業者が新庁舎、新公会堂、分譲マンションを整備する。 ・ 新庁舎、新公会堂は事業者の費用負担で建設し、竣工後、区に引き渡す。 ・ 庁舎及び公会堂の敷地一部について、区が定期借地権を設定し、その対価を事業者が整備する新庁舎等に充当することにより実施する。 事業者：三井不動産株式会社（代表企業）、三井不動産レジデンシャル株式会社、株式会社日本設計 施工期間：平成 28 年 9 月～平成 30 年 10 月 供用開始：平成 31 年 1 月
事業費	（費用：新公会堂も含む） 建設費：193 億円 設計費：5 億円 旧庁舎等解体費：13 億円 総事業費計：221 億円 （財源） 分譲住宅底地部分の定期借地権の権利金221 億円

位置図（旧庁舎と新庁舎）



出所：渋谷区

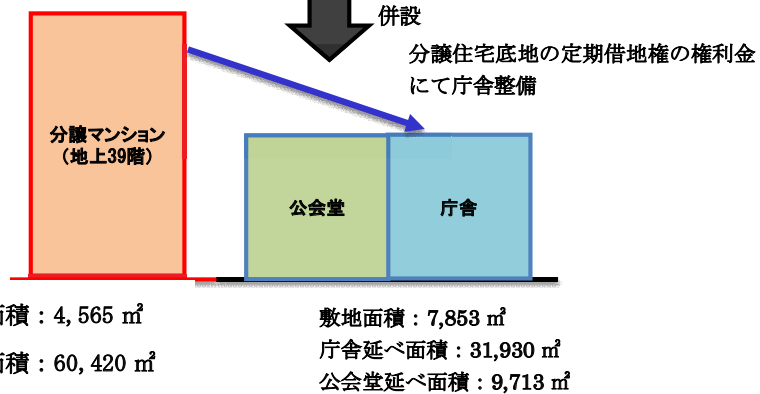
事業のイメージ図

敷地面積：12,418 m²

竣工年：昭和39年

旧公会堂

旧庁舎



新庁舎のイメージ



【出典】渋谷区資料に JERI にて加工

3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 平成 24 年 6 月に区庁舎の耐震診断調査を実施したところ、I s 値の最小値が 0.23 と震災時の活動拠点としての基準値である 0.75 を満たしていないことが分かった。
- ・ そこで、旧庁舎の耐震化の検討を開始したが、建物だけでなく設備機器の老朽化対策も必要であったことから、多大な財政負担が見込まれた。また、耐震化工事の長期化による行政サービス提供や執務環境への影響も懸念されたため、先進事例を参考に、区有地の定期借地権設定による建替え費用への充当での庁舎整備について検討を開始した。
- ・ その結果、旧庁舎・公会堂の敷地の一部を民間企業に貸付し、その収入で財政負担を軽減できる見込みがあったため、平成 24 年 12 月に「新総合庁舎等の整備に当たっては、工期が短く、区の財政負担が最小限であること」を新庁舎整備等の整備にあたっての考え方とし、「新総合庁舎及び新公会堂整備を核とした事業手法等に関する提案募集」を実施した。

【検討内容等】

- ・ 公募時の新庁舎等の整備条件については、民間事業者の提案余地を十分に確保するため、最小限とし、また、計画上の制約についてもできる限り排除するよう配慮した。

【体制等】

- ・ 庁内の検討は、総務部内に旧庁舎の耐震問題担当部を設置し、その後、総務部庁舎総合対策部、経営企画部庁舎総合対策部にて事業を推進した。
- ・ 庁外の検討は、民間事業者の提案に基づき「渋谷区新庁舎及び新公会堂整備計画案」を作成し、建替えの是非や新庁舎について（新庁舎の計画全般、新庁舎の使い方、新庁舎の各フロア、配置・外構計画）等について、区民から意見を聴取し、施設計画に反映した。

検討経緯	検討内容	検討体制
【検討開始】 平成24年6月 区庁舎の耐震診断調査を実施。その結果を受け、庁舎のBCP確保を最優先課題として検討開始。 【手法の決定】 平成24年 はじめに旧庁舎の耐震化を検討。その後区有地の定期借地権の設定による庁舎建替え費用を賄う手法を検討。 【公募・選定】 平成24年12月 「新総合庁舎及び新公会堂整備を核とした事業手法等に関する提案募集」として公募を開始。 平成25年12月 区議会や外部専門家の提言を踏まえ、優先交渉事業者を選定。 平成26年3月 基本協定締結 【住民合意形成】 平成26年11月 渋谷区新庁舎及び新公会堂整備計画案作成と意見募集を開始 平成29年度～平成30年度 障害者団体ヒアリング 【設計・建設・供用開始】 平成26年4月～平成30年12月 設計・施工期間 平成31年1月 庁舎供用開始	【耐震診断の結果】 旧庁舎のIs値の最小値0.23と震災時の活動拠点としての基準値：0.75を満たしていない結果となった。 【公募時の新庁舎等の整備条件】 ア. 耐震性能を確保するため、免震構造等を採用する。 イ. 省エネルギーの徹底、自然エネルギーの活用等環境負荷の低減を図る。 ウ. 経済性・効率性の高い構造・設備・配置により、維持管理費の縮減と長寿命化を図る。 エ. 非常時の事業継続性機能を確保する。 オ. 利用動線に配慮する。 カ. 新総合庁舎には、喫茶スペースを有する区民ホールを考慮する。 →民間事業者の提案余地の確保のため、必要最低限の条件設定にとどめた。 【区民意見（概要）】 建替えについて 新庁舎について（新庁舎の計画全般、新庁舎の使い方、新庁舎の各フロア、配置・外構計画） 新公会堂について その他（定期借地期間、マンションの高さ等） 仮庁舎について	担当部署（専任組織） 平成24年度～平成25年度：総務部庁舎耐震問題担当部 平成26年度～平成27年度：総務部庁舎総合対策部 平成28年度～平成30年度：経営企画部庁舎総合対策部

4) 事業の特徴

【区有地活用による財政負担軽減】

- ・ 新庁舎・公会堂に隣接する区有地に定期借地権を設定し、庁舎等の建替え費用に充当することで、財政負担の軽減を実現した。
- ・ 民間事業者のノウハウを最大限に生かし、区にとっても想定以上の事業提案を受けることができ、財政負担の軽減につながった。

【民間事業者の提案余地確保のための配慮】

- ・ 上記の通り民間事業者のノウハウを最大限に活用できるよう、民間事業者提案公募時の施設整備の条件は必要最低限の設定とし、計画上の制約もできる限り排除するなど配慮した。

【財政負担軽減だけでなく、よりスピーディな庁舎整備手法の検討】

- ・ 当初は建替えではなく、旧庁舎の耐震補強を検討したが、工期の長期化に伴う行政サービスの提供や業務環境への影響に鑑み、財政負担軽減だけでなく、工期ができる限り短くすることも重視し（募集要項にも整備の考え方として明記）、公募を実施した。

【今後の課題】

- ・ 平成 31 年 1 月に供用開始したため、課題は今後精査することとなる。

【参考文献】

- ・ 渋谷区 平成 24 年 12 月 新総合庁舎及び新公会堂整備を核とした事業手法等に関する提案募集・募集要項
- ・ 渋谷区 平成 27 年 3 月 新総合庁舎等整備事業に関する基本協定書
- ・ 渋谷区新庁舎 2019.1 新庁舎整備計画 Ver.1
- ・ 渋谷区ホームページ（庁舎建替え）
- ・ しぶや区ニュース平成 27 年 1301 号庁舎建替え特集号
- ・ 都市計画 2016 年 11 月 323 号「渋谷区役所・公会堂建替え事業について 民間のノウハウを最大限に引き出す自由提案による公有不動産活用事例」
- ・ 渋谷区 三井不動産レジデンシャル株式会社 平成 28 年（仮称）渋谷区役所建替プロジェクト新庁舎棟（庁舎・公会堂）新築工事 工事説明会 配布資料
- ・ 三井不動産レジデンシャル株式会社 東急建設株式会社 平成 29 年 渋谷区役所建替プロジェクト住宅棟新築工事 工事説明会 配布資料

(4) 1-④減築改修による建設費抑制事例（千葉県白井市）

1) 自治体の概要

白井市は千葉県の北西部に位置し、都心から 30 km の距離にある。昭和 54 年に北総鉄道が開通したことで人口が飛躍的に増加し、2015 年の人口は約 62 千人となっている。平成以降の合併はない。

公共施設マネジメントの取組みとして、平成 28 年度に公共施設等総合管理計画を策定した。まちづくりに関係する総合的な視点を踏まえるため、都市マスタープラン等との整合が図られている。新庁舎整備事業は、平成 18 年度の庁舎耐震診断から検討を開始しており、公共施設マネジメントの取組み以前に検討が開始された。

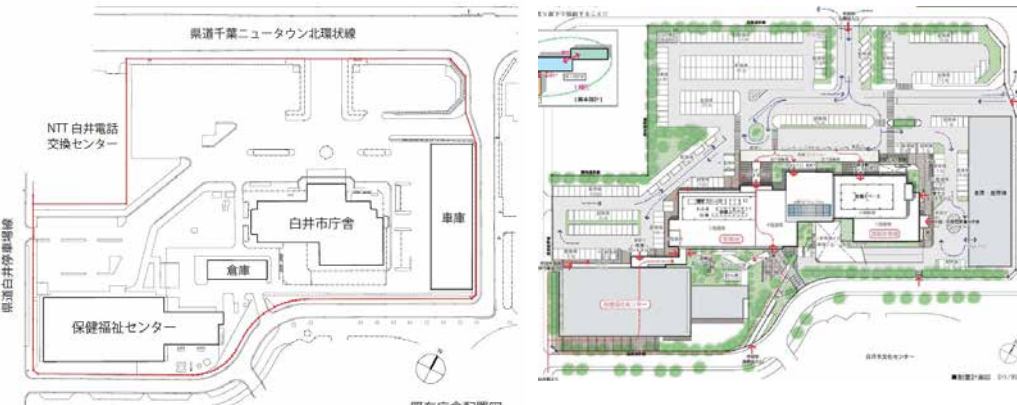
人口・将来人口	2015 年：61,674 人、2040 年：60,000 人
面積・人口密度	面積：35.48k m ² 、人口密度：1,738.3 人/k m ²
平成の合併の有無	なし
公共施設保有量 (人口当たり)	138 棟、約 15.2 万 m ² (2.43 m ² /人)
数値目標等	(更新・改修費用に関する指標) 平成 29 年度から平成 68 年度までに、更新費用の不足額 258 億円（年平均 7 億円）を削減 資料：白井市公共施設等総合管理計画計画（平成 29 年 3 月）
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 29 年 3 月 白井市公共施設等総合管理計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
本庁舎は、行政機能の中核及び災害時の指定拠点施設として重要な位置付けを占めることから、長期存続を前提とした施設の改修計画を策定の上、予防保全を行う。 資料：白井市公共施設等総合管理計画（平成 29 年 3 月）	

2) 事業の概要

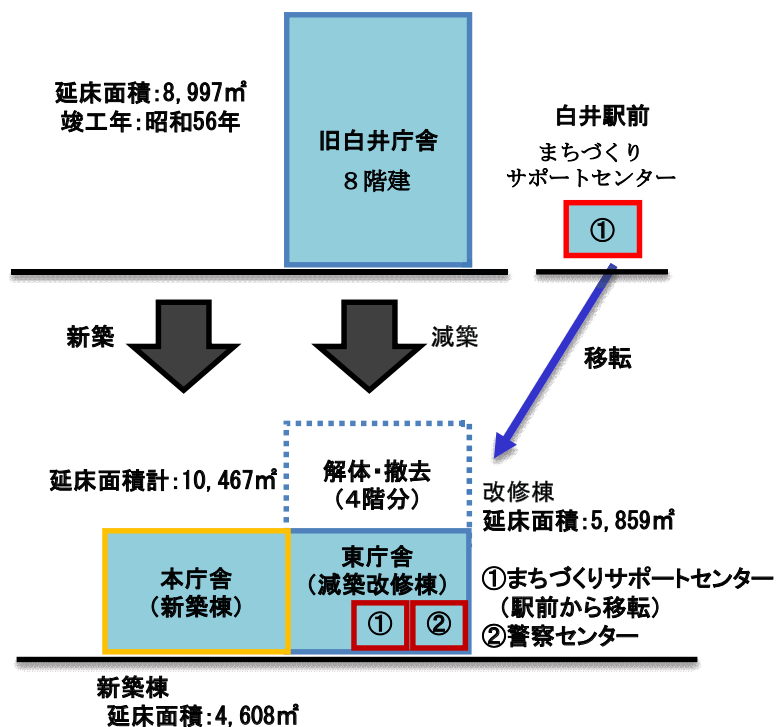
- ・ 減築改修＋新築により庁舎を整備した事例である。
- ・ 施設整備は、ECI（施工予定者技術競技）手法を採用し、施工者をあらかじめ選定し、設計者および市と協議しながら設計を進めた。
- ・ 減築改修棟は、8 階建て旧庁舎の 5 階以上を撤去して軽量化をはかり、耐震性を確保し、東庁舎とした。隣接して同規模の新庁舎（4 階建て）を整備し、本庁舎とした。
- ・ 東庁舎には、警察センター（印西警察署白井分庁舎）、しろい市民まちづ

くりサポートセンター、売店を併設している

- ・ ローリング計画に基づき、仮設庁舎を整備せずに移転を実施した。新築棟完成後、新築棟および近隣市有施設へ仮移転し、旧庁舎の減築改修に着手した。
- ・ 財政負担を抑制し、既存ストック施設を有効活用することができた。

建物（新庁舎）の基本情報	構造：①混合RC造（新築棟） ②SRC造（減築改修棟） 導入施設：②しろい市民まちづくりサポートセンター、警察センター、売店
事業手法の概要	ECI（施工予定者技術競技）手法 設計・監理者：株式会社 INA 新建築研究所 施工者：大成建設株式会社千葉支店 設計期間：平成26年4月～平成28年3月 施工期間：①平成28年4月～平成29年4月 ②平成29年5月～平成30年3月
事業費	建設工事：44.2億円 工事監理費：0.6億円 設計費：1.4億円 引越し：0.4億円 総事業費計：約46.6億円
位置図（旧庁舎と新庁舎）	
旧庁舎	新庁舎
	
出所：白井市庁舎基本計画（平成27年）	

事業のイメージ図



新庁舎のイメージ



3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 老朽化、耐震性能の診断結果が検討のきっかけとなった。平成 18 年の耐震診断では、耐震性 IS 値 0.42 と算出され、対応が急務となった。

- ・ 市庁舎整備に向けた課題認識としては、市民要望も受けてのコストの削減、また、耐震性能確保および補助金活用のため、早期の事業化が挙げられる。
- ・ 平成 23 年 7 月に設置された庁舎整備検討委員会において、耐震性能の確保、補助金の期限といった制約を踏まえ、「全建替え」「耐震補強」「免振レトロフィット工法（既存施設の地下階に免振装置を設置）」「減築＋新築」等の手法について検討した。有資格者市民をはじめとする委員らの貢献で、庁舎規模、事業費、整備手法方法について積算を含む具体的な検討や面積の算定も実施し、コストを抑制し、環境にやさしい（建設に伴う廃棄物の量が比較的少ない）ことから、減築＋新築の提言に至った。
- ・ 平成 24 年 3 月、庁舎整備検討委員会より、同委員会が示した整備手法や事業費等の案をさらに精査すべきとの提言が出された。市は減築構造検討業務を（株）INA 新建築研究所に委託し、4 カ月程度で精査した。
- ・ 平成 25 年 12 月、基本計画において整備手法を減築改修＋新築とすることを打ち出した。基本計画と基本設計は一括でプロポーザル方式により発注し、（株）INA 新建築研究所が受託した。
- ・ 平成 25、26 年は震災復興、五輪開催に向けた大型事業の増加により工事コストが上昇し、従来方式による他市町村の市役所や病院の建替えでは入札不調が散見された。これを懸念し、施工者をあらかじめ選定する ECI（施工予定者技術競技）方式を採用した。
- ・ 市内には警察署がなく、かねてから警察署設置に関する要望があり、庁舎整備を機に設置することとなった。東庁舎を行政財産として貸し付け、賃料を減免している。
- ・ しろい市民まちづくりサポートセンターは駅前の旧市民活動推進センターにあり、狭隘や会議室の不足が課題となっていたが、東庁舎に移転してこれが解消した。
- ・ 平成 27 年 4 月、プロポーザルにより庁舎整備実施設計技術支援者を選定して市、実施設計者、施工予定者の三者で実施設計に取り組んだ。
- ・ 平成 28 年 4 月に新築棟工事を開始、平成 29 年 4 月に新築棟が完成すると、減築等改修工事を着工し、平成 30 年 4 月に全庁開庁となった。

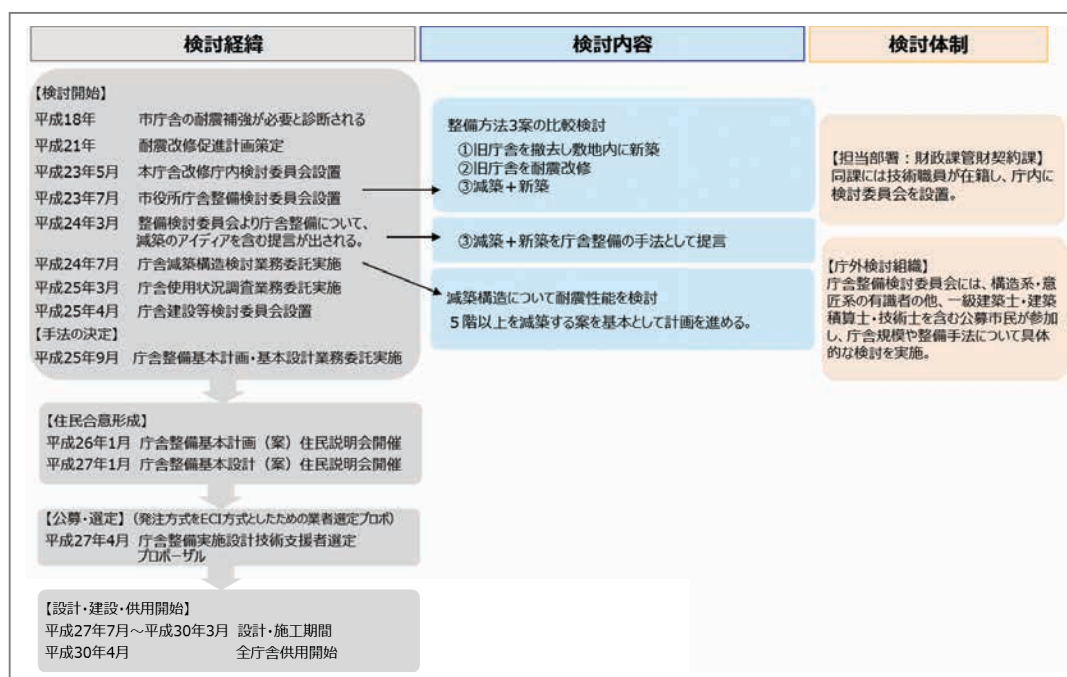
【検討内容等】

- ・ 市民の認知度の高さ、市のほぼ中心に位置し、駅から徒歩 10 分程度の距離であること、敷地面積の広さ等から、同敷地での整備することとした。
- ・ 減築手法については、他事例を参考に、コストダウンを実現する手法として検討を進めた。白井市庁舎建設等検討委員会および減築構造検討業務委託において積算を含め、同手法について検討した。

- 平成 25 年、基本計画（案）策定にあたり、建設費と修繕・更新費を対象として 50 年間の LCC を把握したところ、「減築＋改修案」が最も低コストとなった。
- ECI 方式は、入札不調リスクを軽減し、設計時点で施工者の持つ特許やノウハウが盛り込めることに加え、透明性の高い役割・責任の分担が可能となる。施工業者にとっては設計・施工の検討を通じて整備内容・リスクを把握する工事を見込み、技術者をあらかじめ確保することも可能といったメリットも見込まれ、採用に至った。

【体制等】

- 平成 23 年 5 月、庁内検討組織として、本庁舎改修庁内検討委員会を立ち上げ、事務局として管財契約課がとりまとめを実施した。全課の担当者級の職員がメンバーとなり、基本的性能やあるべき姿の方針を検討した。また、下部組織として窓口、危機管理等の部会を設置した。
- 平成 23 年 7 月、庁外検討組織として、白井市役所庁舎整備検討委員会を設立し、手法を中心とした議論を行った。構造系、意匠系の有識者 2 名、一級建築士、建築積算士資格を有する公募市民 3 名、市職員等が参加した。
- 平成 25 年 4 月、庁舎建設等検討委員会を、市民参加型検討会として設置。先の有識者メンバーに加え、公募で選ばれた技術士（環境系）1 名を加えた計 6 名、公募市民、市議会議員等を含む 20 名の体制となり、平成 27 年度まで検討を実施した。



4) 事業の特徴

【新築＋減築改修による建替え整備】

- ・ 減築工法を導入し、初期費用を抑制。
- ・ 旧庁舎の上層階減築により耐震性能を確保。
- ・ 新築棟竣工後に減築改修するローリング計画としたため、仮設庁舎が不要となり、引っ越しにかかる手間とコストを抑制。

【ECI 方式導入によるメリット】

- ・ 減築工法の実績が少なかったこと、ローリング計画を立案できること、当時、他市町村の建設事業では、工事コスト上昇等により入札不調が発生していたことから、不調リスクを回避するため、あらかじめ施工予定者を選定する ECI 方式（施工予定者技術競技協議方式）を採用。
- ・ ECI 方式により、市・実施設計者・施工予定者と 3 社で技術提案や VE 提案に関する協定を締結し、コスト上昇を抑え、スムーズな庁舎整備を実施。

【専門的知見を有する市民を含む庁外検討組織の活用】

- ・ 庁舎整備検討委員会には、有識者（構造・意匠）の他、一級建築士等有資格者を含む公募市民が参加し、庁舎規模、事業費、減築を含む整備手法について、専門的な検討を実施。

【今後の課題】

- ・ 公共機能が集約的に配置されているため、駐車場が不足している。近隣の文化センターでの大規模イベント開催時や市役所駐車場の開放時や、確定申告の時期、保健福祉センターで集団研修や検診を行う時期には満車になる。また、既存駐車場の舗装が老朽化するなどの課題もあり、現在駐車場の改良計画を進めている。

（５）２-①廃止した別の公共施設活用（富山県氷見市）

１）自治体の概要

氷見市は富山県の西北、能登半島の東側に位置する人口 48 千人のまちである。平成以降の合併はない。氷見市は日本海有数の氷見漁港を有し、旧庁舎は氷見漁港に近い市街地に位置していた。

公共施設マネジメントの取組みは、平成 26 年度の氷見市公共施設・インフラ白書策定から進められており、本庁舎整備事業は、平成 23 年度の庁舎耐震診断から検討を開始しており、現在公共施設再編計画の策定まで進んでいる。旧有磯高校の体育館への庁舎移転は、公共施設マネジメントの取組み以前に検討が開始されたものであるが、氷見市の公共施設マネジメントの第一歩となる取組みだと考えられている。

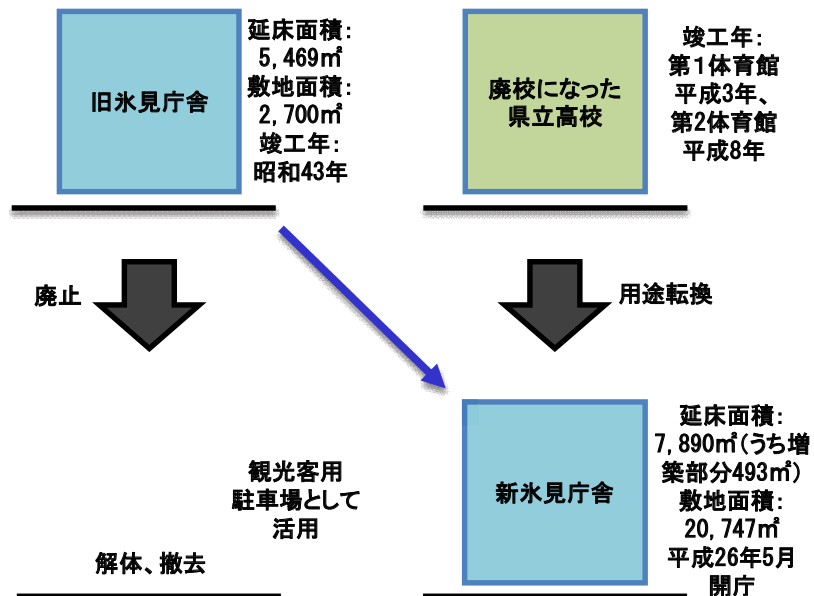
人口・将来人口	2015 年：48,012 人、2040 年：32,767 人
面積・人口密度	面積：230.56k m ² 、人口密度：208.2 人/k m ²
平成の合併の有無	なし
公共施設保有量 (人口当たり)	232 施設、約 23.8 万 m ² (4.96 m ² /人)
数値目標等	(ランニングコストに関する指標) 計画期間 (30 年間) の施設管理運営に対する一般財源充当額の 23%削減 (更新・改修費用に関する指標) 計画期間 (30 年間) の実質公債費比率 12%未満、将来負担比率 100%程度を維持 資料：氷見市公共施設再編計画 (平成 30 年)
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 26 年 12 月 氷見市公共施設・インフラ白書 平成 28 年 3 月 氷見市公共施設等最適化基本方針 (氷見市公共施設等総合管理計画) 平成 30 年 氷見市公共施設再編計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
行政が主体となって実施すべき機能であり、その機能維持のため施設の長寿命化に努める。 資料：氷見市公共施設再編計画 (平成 30 年)	

2) 事業の概要

- ・ 本事業は廃校となった旧有磯高校の体育館等を利活用し、新庁舎として整備したものである。
- ・ 移転に合わせて、他機能の集約化も検討し、教育委員会などを集約した。
- ・ 旧庁舎跡地は観光客用駐車場として暫定利用しており、継続的な利用については、検討が進められているものの、具体的な動きはない。
- ・ 事業費は現地で新築建替えの場合は 29.6 億円（平成 24 年氷見市庁舎整備方針）と算定された一方で、旧有磯高校活用による庁舎整備の事業費は約 19.2 億円で、初期費用を削減することが可能となった。
- ・ 建物の延床面積は 7,890 ㎡となっており、旧庁舎の延床面積よりも増加したが、上記の通り、一部事務機能の集約に加え、会議室を増設するなど、機能が強化された。また、移転により新庁舎は中心市街地から西へ約 1.5 km の場所へ移動することになり、駐車スペースを十分に確保することができ、利便性向上につながった。
- ・ しかしながら、自家用車を利用しない市民へ対応が課題となっている（市役所前に停車していた路線バスが廃線。現在は NPO 運営によるコミュニティバス運行中）。

建物（新庁舎）の基本情報	構造：A・B 棟 SRC 造 2 階建て、C 棟 RC 造 3 階建て、 D・E 棟 S 造 2 階建て 導入施設：庁舎機能のみ（一部売店スペースあり）
事業手法の概要	直営事業 設計・監理者：山下設計、浅地建築設計事務所 JV 施工者：名工建築、氷見土建（外構） 設計期間：平成 24 年 12 月～平成 25 年 9 月 施工期間：平成 25 年 9 月～平成 26 年 4 月
事業費	工事請負費：15.5 億円 設計等委託料：0.7 億円 用地購入費（建物は県より無償譲渡）：2.9 億円 事務費等：0.1 億円 総事業費計：約 19.2 億円
位置図（旧庁舎と新庁舎）	
	

事業のイメージ図



新庁舎のイメージ

体育館と一部校舎を活用
なお、運動場は氷見高校
が現在も利用



現庁舎1階部分は、旧体育館の
テニスコート部分を転用



3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 平成 23 年 10 月に市庁舎耐震診断調査において、耐震性能が市庁舎に求められる基準よりも大きく下回る結果となり、さらには平成 24 年 3 月に富山県が発表した津波シミュレーション調査結果により、氷見市旧市庁舎が浸水域内であることが判明した。
- ・ 市の庁舎整備における課題としては、特に財政負担の抑制（庁舎新築建替えは初期投資を極力軽減する必要があったことから困難であった）、駐車スペース不足の解消が求められており、加えて、旧県立有磯高校が平成 24 年 3 月に廃校となることが決まっていたため、その活用と庁舎移転時の跡地活用があった。
- ・ そのような状況の中、市の職員が旧有磯高校の活用による庁舎整備案を提案し、市長のトップダウンの下、検討が開始された。
- ・ 平成 24 年 6 月に市長より県へ「緊急防災・減災事業計画に基づく緊急に実施する市庁舎の移転整備事業について」として要望書を提出し、一部施設の無償提供など（詳細次頁図参照）、協力を依頼した。
- ・ 平成 24 年 8 月に「氷見市庁舎整備方針（案）」を策定し、7 つの整備案（詳細次頁図参照）を財政面、必要規模の点から比較検討し、「⑦旧県立有磯高校体育館を改修・再利用」が最有力手法として提案された。
- ・ なお、氷見市庁舎整備方針（案）公表から設計プロポーザルまでは約 5 か月程度と短期間での整備となっている。これは、「緊急防災、減災事業債活用」のためスケジュールを合わせたためである。
- ・ 短期間での事業実施が可能となった要因としては、庁舎整備方針案の検討と同時期に、旧庁舎周辺の商店街、自治会などに新庁舎整備検討について説明会を実施し、旧庁舎を継続使用することが難しいことや旧有磯高校活用により駐車場確保や財政負担が軽減できること等、情報を共有した。また、窓口や機能レイアウトに関して職員・市民のワークショップを開催し庁内外での意見調整を実施した。
- ・ また、平成 25 年 9 月に新庁舎移転整備工事着工、供用開始平成 26 年 5 月と整備期間も短期間となっているが、その要因としては、旧有磯高校の設計図などの書類は県よりある程度は譲り受けており、それらを活用することで、さらに工程を短縮することができたと市は指摘している。

【検討内容等】

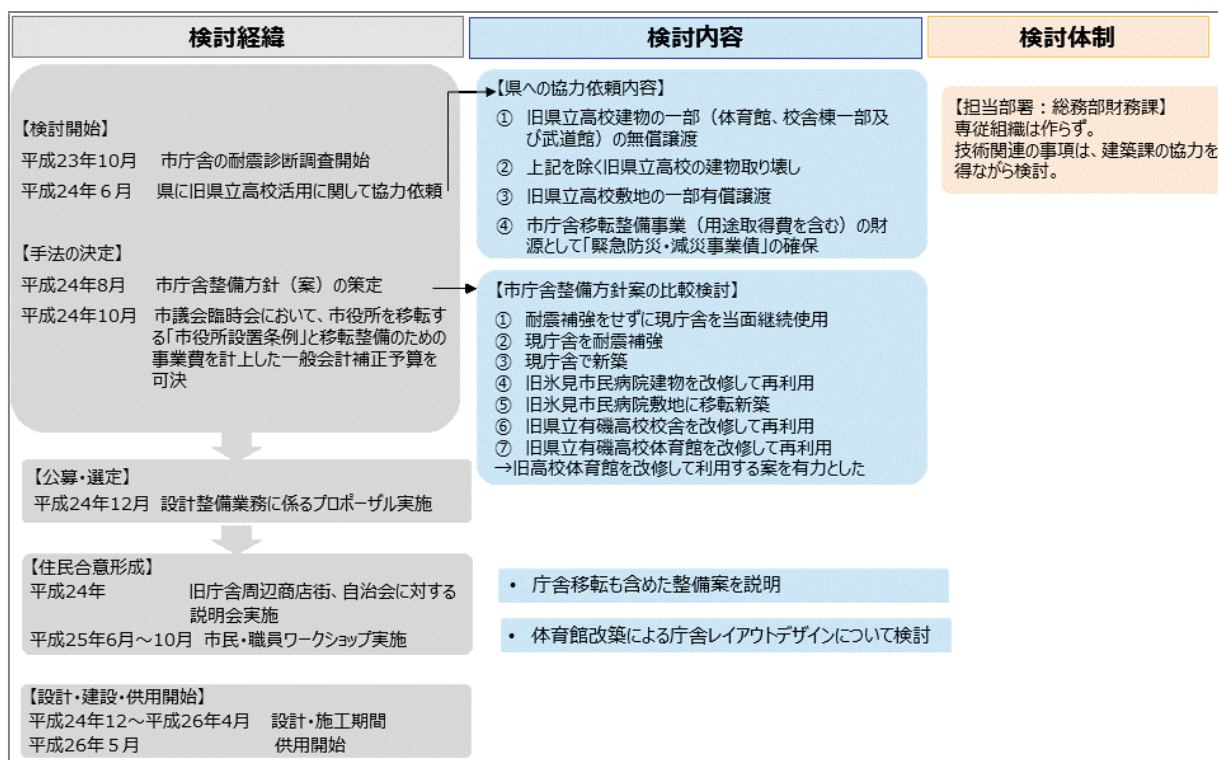
- ・ 「氷見市庁舎整備方針（案）」における 7 つの整備案については、評価指標（費用対効果、庁舎の分散配置の解消、駐車スペース不足の解消、防災

拠点機能の強化、仮庁舎の必要性、設計自由度、財源確保の見通し）を踏まえ、必要な庁舎機能について総合的に評価・判断し、現整備手法を選定した。

- ・ 財政負担軽減の検討に関しては、7つの整備案について、施設の使用可能年数を60年にと設置し、残存年数を比較分析したものの、維持管理費を含めたLCCの算定を行っていない。これは、本事業で重視した課題が初期費用の削減であったことや既存施設の機能転換（学校から庁舎）により維持管理費を算定することが難しかったためである。
- ・ 公共施設等の最適化の検討に関しては、旧県立高校の体育館利用により、本庁舎以外に分散していた教育文化センター等の職員も集約できる面積を確保できることがわかった（当初は体育館二つ分の規模を想定していたが、会議室など増設のため不足部分が発生し、校舎の一部も活用）。
- ・ なお、庁舎移転時の事務機能集約により教育文化センター等の既存施設に空きスペースが発生していることから、その活用が課題となっている。

【体制等】

- ・ 庁内の検討は、市長のリーダーシップのもと、専従組織は作らず、全庁的に検討を行った。
- ・ 庁外の検討では、庁舎移転の説明会だけでなく、ワークショップ（職員も参加）を行い、議題を新庁舎デザインとし、利用者目線でのテーマ設定で議論を推進した。



4) 事業の特徴

【市内の廃校となった県立高校の活用】

- ・ 廃校となった県立有磯高校の体育館等を庁舎として転換利用し、初期費用の削減と廃校活用の両者を実現しようとした。
- ・ 体育館という大空間の活用によって、窓口のワンフロア化が可能となった。
- ・ 十分な敷地確保により旧庁舎の課題であった駐車スペース不足（約70台→118台に増加）は解消し、市民及び職員の利便性向上に寄与した。
- ・ また、教育委員会などの一部事務機能を庁舎に集約した。

【市長トップダウン+市職員発案による廃校活用推進】

- ・ 本事業の旧県立高校の活用案については、市の技術職員の発案によるものである。
- ・ 多面的な評価による整備手法案の絞り込みを踏まえ、市長のトップダウンにより、整備方針（案）公表から設計プロポーザルまで5か月程度と短期間の検討により実施されている。
- ・ 庁舎移転に関しては、住民説明会などで反対意見もあった。しかしながら、耐震性の問題から旧庁舎の継続使用は難しいこと、旧有磯高校体育館活用で財政負担軽減が可能であることを提示できたことで、住民だけでなく議会でも理解が得られた。

【事業債活用による財政負担軽減】

- ・ 庁舎新築は事業費が大きく既存施設の改修が財政面で有力との評価であった（現地で新築事業費29.6億円〔平成24年氷見市庁舎整備方針〕→旧有磯高校体育館改修事業費約19.2億円）。

【今後の課題】

- ・ 高齢者福祉関連窓口を出入り口付近にするなど継続的な機能配置の調整や中心市街地からの移転による自家用車を利用しない市民のための安定的な交通手段の確保（現在は路線廃止によりNPOによるコミュニティバスが運行）など利用者利便性を確保するための対応が必要である。
- ・ 旧庁舎跡地は暫定利用にとどまっているため、継続的な利活用の検討、新庁舎整備時に機能集約によって生じた空きスペースの活用など、市有地の有効活用を推進していくことが必要である。

（６）２-②行政庁舎の他の公共施設との複合化事例（埼玉県秩父市）

１）自治体の概要

秩父市は、埼玉県の北西部、都心まで約 60～80km 圏に位置する人口約 63 千人の市である。平成 17 年に吉田町、大滝村、荒川村との市町村合併を実施し、面積 578k m²と県内で最も大きな面積を持つ自治体となった。

公共施設マネジメントの取組みとして、平成 24 年度に秩父市公共施設ファシリティマネジメント方針及び基本計画、平成 27 年度に秩父市公共施設等総合管理計画が策定された。本庁舎整備事業は、平成 23 年 3 月、東日本大震災により被災して旧庁舎が使用不可となったことを契機とし、公共施設マネジメントの取組み以前に検討を開始している。

人口・将来人口	2015 年：63,555 人、2028 年：54,549 人
面積・人口密度	面積：577.83k m ² 、人口密度：110 人/k m ²
平成の合併の有無	なし
公共施設保有量 (人口当たり)	1,378 棟、約 29 万 m ² (4.4 m ² /人)
数値目標等	(延べ床面積) 平成 57 年までに 30%削減 資料：秩父市公共施設総合管理計画（平成 27 年）
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 24 年 1 月 秩父市公共施設ファシリティ マネジメント方針及び基本計画 平成 27 年 12 月 秩父市公共施設等総合管理計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
－	

2) 事業の概要

- ・ 庁舎、市民会館を合築して整備した事例である。
- ・ 東日本大震災により、市庁舎と市民会館が使用できない状態となり、市庁舎は既存公共施設、民間施設に分散移転したことを契機に新庁舎整備の検討を開始した。
- ・ 合併特例債、都市再生整備計画事業を活用し、直営方式で整備を進めた。舞台設備工事は分離発注としている。都市再生整備計画事業は、庁舎機能と市民会館機能を合築することにより利用できた助成である。
- ・ 財政制約の観点から、庁舎・市民会館両施設整備の上限コストを設定し、庁舎については、旧庁舎を超えない範囲を規模の上限とした。市民会館の規模・グレードアップに係るコスト増については、本庁舎面積や機能を調整することで、両施設整備コストの上限の範囲に収めた。結果として、庁舎及び市民会館に係る施設保有量は削減された。
- ・ 震災等工事による資材の高騰、建設会社の人手不足や人件費高騰、消費税増税などのタイミングと重なり、不落となり、入札の検証・見直しを経て、最終的に最低入札価格の業者と協議し、不落随契となった。
- ・ 機能の共有およびインフラ整備費の両側面から、コストが抑制できたことが効果として挙げられる。

建物（新庁舎）の基本情報	構造：地上4階地下1階 搭屋1階 導入施設：市民会館（1,007席）
事業手法の概要	直営事業 設計・監理者：佐藤総合計画・丸岡設計特定設計協同企業体 施工者：大成・高橋特定建設工事共同企業体 設計期間：平成24年11月～平成26年2月 施工期間：平成26年12月～平成29年2月
事業費	設計・設計監理：2.0億円 工事費 市民会館：33.9億円 新本庁舎：24.9億円 外構工事：1.6億円 解体・備品：2.9億円 総事業費計：約65.3億円

位置図（旧庁舎と新庁舎）

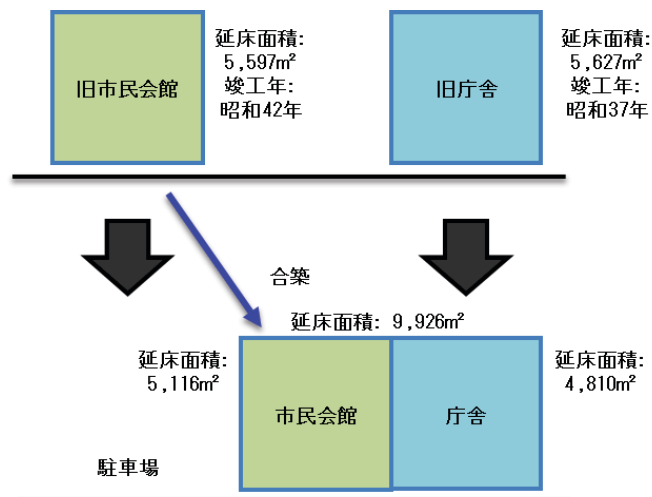
旧庁舎



新庁舎



事業のイメージ図



新庁舎のイメージ



本庁舎

市民会館



出所:大成建設株式会社HP:
事業実績(最終閲覧日
2018年10月24日)

3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 平成 23 年 3 月に被災し、庁舎および市民会館が使用不能となった。庁舎機能は既存公共施設、民間施設に分散移転したが、広範囲に分散し、効率的な業務推進が困難となり、また、庁舎機能受け入れ先となった公共施設の本来の機能が停止した。
- ・ 臨時的に分散状態にあった庁舎機能を 1 つの場所で統合すること、整備等に係る財政を抑制することを優先し、庁舎整備の検討を進めた。市民要望を勘案し、旧本庁舎敷地での現地建替えとなった。
- ・ 平成 23 年 12 月に秩父市役所本庁舎及び市民会館建設基本方針を策定し、庁舎と共に被災して使用不能となった市民会館の耐震対策と併せて検討し、費用対効果の見地から、各々耐震補強する場合と比べ、合併特例債を活用し合築する場合が適当との方針を打ち出した。
- ・ 基本方針策定に先駆け、秩父市役所本庁舎等建設市民会議を設置し、平成 23 年 7 月から 11 月までに 8 回、耐震・老朽化対策の方法や建設地、規模や機能について議論した。
- ・ 庁舎・市民会館両施設整備の上限コストが設定されたため、市民会館の規模・グレードアップにかかるコスト増については、本庁舎面積や機能を調整するなどして対応した。
- ・ 合併特例債の活用を前提とし、時間的な余裕がなかったため、直営方式とした。
- ・ 本庁舎及び秩父宮記念会館建設工事入札は、平成 26 年 5 月に実施し、不調となった。不調の検証を経て、平成 26 年 12 月、同工事不落随契により工事請負契約を締結し、平成 29 年 3 月に供用開始した。

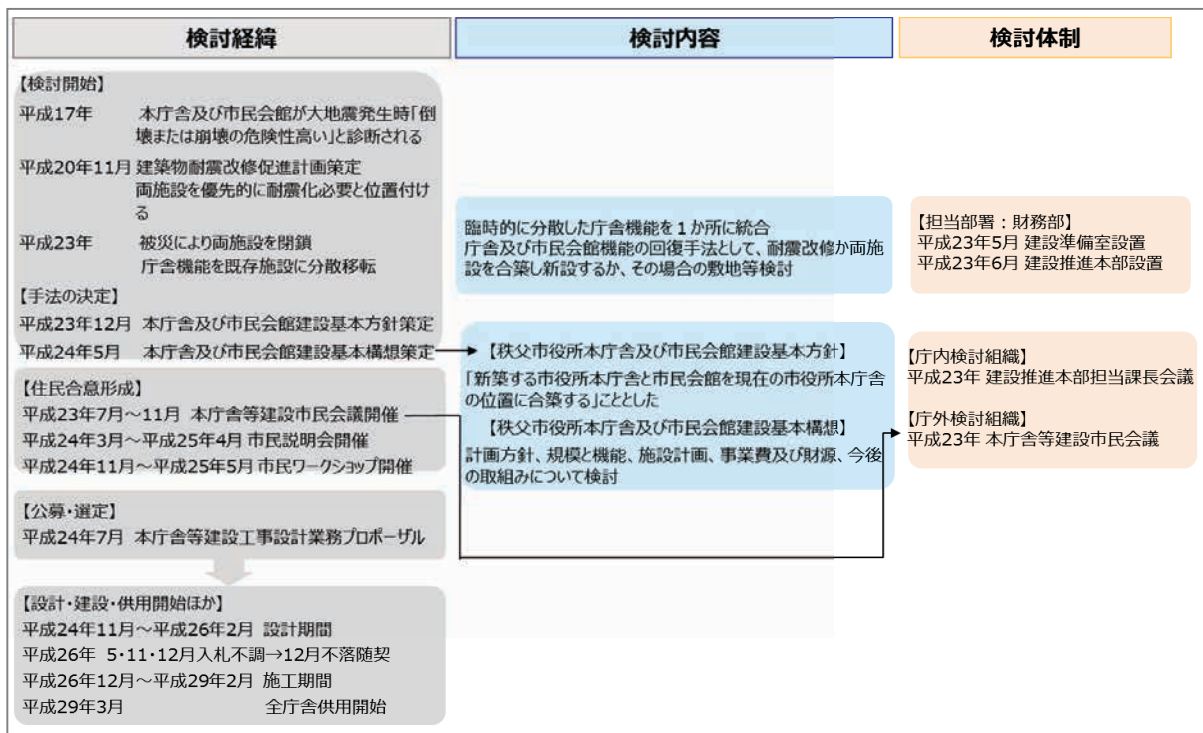
【検討内容等】

- ・ 同じタイミングで使用不能となった庁舎及び市民会館それぞれの耐震改修する場合と、建替えとで比較を行った。合築は、機能の共有やインフラ整備費などの面から低コスト化を図ることが可能であり、また、建替えに合併特例債を活用する場合が費用対効果において優れていると判断し、新築することとした。
- ・ 庁舎規模は総務省および国土交通省基準にもとづき算出したが、同結果より小規模の旧庁舎面積を超えない規模とした。さらに、他市事例から人口規模による平均的な庁舎面積を算出して検討した。
- ・ 両施設整備コストの上限は、他施設事例から算出した参考単価を目安とし、概算事業費を 49 億円と設定した。

- ・ 市民会館については、興行を実施できる規模のホールが市内になかったことから、1,000席を確保することや、ホールの設えを重視するなど、市民要望を反映することとなった。一方、免振層の設置を検討したが、コストの制約から断念した。
- ・ 合併特例債を活用しての整備を前提とし、時間的な制約があったため、直営方式と比べて1～3年程度余分に時間がかかるPFI等民活導入手法は断念し、直営方式とした。

【体制等】

- ・ 平成23年6月、市役所本庁舎等建設推進本部を設置し、全課長が参加する本庁舎等建設担当課長会議を実施した。また、税務部門、福祉部門等部門ごとに建設担当会議を実施した。
- ・ 平成23年7月、庁外検討組織として秩父市役所本庁舎等建設市民会議を設置した。各種団体の代表者や学識経験者のほか、公募市民も含む30名で構成された。
- ・ 建設推進本部が所管し、秩父市役所本庁舎及び市民会館建設基本方針（平成23年12月）、秩父市役所本庁舎及び市民会館建設基本構想（平成24年5月）を策定した。



4) 事業の特徴

【震災で利用不可となった庁舎及び市民会館の合築】

- ・ 東日本大震災で本庁舎ならびに市民会館が使用できない状態となった。
- ・ 庁舎機能は既存公共施設 3 か所、民間施設 3 か所に臨時的に分散。窓口機能を移転した歴史文化伝承館の本来機能が停止した。
- ・ 被災前の旧庁舎は優先的な耐震化に加え、老朽化、ユニバーサルデザインへの対応も求められていた。

【費用上限を設定し、早急な整備実施のため規模・機能を検討】

- ・ 財政負担抑制等の見地から、旧庁舎を超えない面積とし、庁舎と市民会館を旧庁舎敷地に合築した。
- ・ 施設全体の整備費用の上限を設定し、これを超過しないよう規模や機能を調整した。
- ・ 庁舎機能の臨時的な受け入れ施設における業務や活動に支障が生じていたことや、合併特例債活用のため、時間的な余裕がなく、民間活力の活用は断念した。

【入札不調への対応】

- ・ 整備にかかるコスト高騰等の影響を受け、不調となったが、価格の他、工事内容を調整するなどし、最終的には不落随契で事業者が決定した。

【今後の課題】

- ・ 旧庁舎時代に比べて施設床面積が削減されたものの、駐車場は不足している。歴史伝承館 2 階と市民会館双方のホールでのイベントが重複し、本庁舎利用者が多い場合などは駐車場が不足しがちである。

(7) 2-②行政庁舎の他の公共施設との複合化事例（北海道滝川市）

1) 自治体の概要

滝川市は北海道の西側に位置する人口 41 千人の市である。平成以降の合併はない。庁舎は JR 滝川駅近くの市の中心部に位置している。一方で、旧図書館は中心部から離れた空知川沿いに滝川市文化センターに隣接した立地であった。

公共施設マネジメントの取組みは、平成 24 年度に策定した滝川市公共施設マネジメント方針に基づき進められ、平成 27 年に滝川市公共施設等総合管理計画が策定され、具体的な検討が進められている。

本事業は平成 18 年の「図書館移転計画検討委員会」発足から開始されており、公共施設マネジメントの取組み以前から検討が開始されたものであるが、滝川市の公共施設マネジメントの第一歩となる取組みだと考えられている。

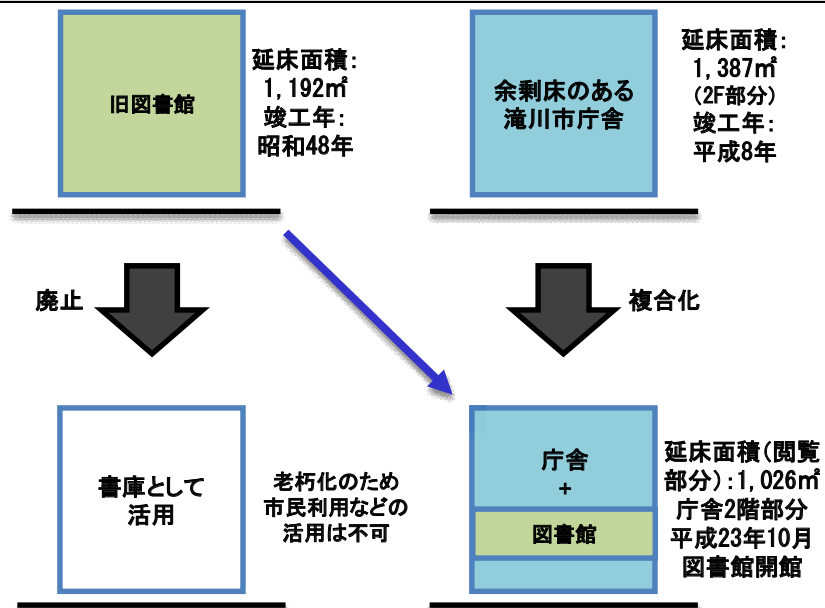
人口・将来人口	2015 年：41,209 人、2040 年：28,174 人
面積・人口密度	面積：115.9km ² 、人口密度：355.6 人／km ²
平成の合併の有無	なし
公共施設保有量 (人口当たり)	132 施設、約 38.3 万 m ² (9.29 m ² /人)
数値目標等	施設個別にて目標を設定
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 24 年 11 月 滝川市公共施設マネジメント方針 平成 26 年 2 月 滝川市公共施設マネジメント計画 2013～2022 平成 27 年 2 月 滝川市公共施設等総合管理計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
(1) 行政財産の有効活用 行政財産である庁舎等の余剰床の貸付を行い、新たな歳入の確保に努めます。特に市役所庁舎については、余剰床を積極的に生み出し、さらなる有効活用を行います。 (2) ファシリティマネジメント施策の導入 1 m²当たりの維持管理コストが大きい市役所庁舎においては、エネルギーコストの低減や公共施設の包括管理による維持管理コストの低減など、可能な限り維持管理コストの削減に努めます。 資料：滝川市公共施設マネジメント計画 2013～2022（平成 26 年 2 月）より編集	

2) 事業の概要

- ・ 本事業は余剰床が発生していた庁舎に、老朽化などで建替えを検討していた図書館を移転し、庁舎の余剰床活用をしたものである。
- ・ 図書館の庁舎への移転と合わせ、旧図書館の活用が課題であるが、現在、書庫として暫定利用されている。なお、老朽化も進んでいるため、継続的な利用については今後の検討となっている。
- ・ 事業費は新設では 10～20 億円程度の費用が予想されていたが、庁舎の余剰床活用による図書館移転により、約 2 億円程度と初期費用を削減することが可能となった。
- ・ 図書館は本庁舎の 2 階部分で、延床面積は 1,387 m²となっており、旧図書館で課題となっていた閲覧スペースが狭隘であることなどの解消が実現できた。
- ・ また、旧図書館は中心市街地から離れており、交通利便性が課題となっていたが、庁舎への移転により、中心市街地への移転となり、交通利便性の確保が実現された。

庁舎の基本情報	構造：地上 11 階地下 2 階 SRC 造 導入施設： 【公共施設】 市民交流サロン、地域包括支援センター、滝川地方消費者センター等を含む庁舎機能、図書館 【民間施設】 売店、喫茶
図書館移転（庁舎との複合化）事業手法の概要	直営事業 設計・施工期間（実施設計・工事事業）： 平成 22 年～平成 23 年度
図書館移転（庁舎との複合化）事業費	実施設計委託費、図書館活用向上調査委託費等 0.5 億円 移転改修工事、図書館什器等備品購入等 1.3 億円 総事業費 計 約 1.8 億円
位置図（旧図書館と新図書館）	

事業のイメージ図



新図書館（庁舎との複合化）等のイメージ



3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 平成8年の庁舎整備においては、市町村合併も踏まえた規模での整備となったが、実際、市町村合併は行われなかったため、庁舎には余剰スペースがあり、活用が課題となっていた。
- ・ 一方で、旧図書館の老朽化が課題となっており、また、旧図書館は狭隘化やバリアフリーに対する配慮がなく、立地的にも中心市街地から遠く交通アクセスが悪いことも課題であった。
- ・ そのような状況の中、平成18年より旧図書館の耐震化対策の検討が急務となり、「図書館移転計画検討委員会」を発足し、検討が開始された。
- ・ 図書館の整備については、平成19年の「新たな図書館基本構想・移転計画・基本的な考え方」において、旧図書館の耐震補強等を含めた検討を行った。
- ・ 平成21年の「滝川市立図書館まちなか移転実施計画書」にて、図書館整備手法を庁舎への移転とした。
- ・ これにより、庁舎余剰床の活用だけでなく、図書館利用者の商店街への回遊による中心市街地活性化対策といったまちづくりの側面からも効果が期待された。

【検討内容等】

- ・ 庁舎移転に至るまでには、①既存施設の補強、②民間施設への移転、③既存公共施設の増築・移転を検討したが、結果的には庁舎移転が財政面的、規模的にふさわしい手法と判断した。
- ・ 財政負担の軽減に関しては、図書館の庁舎移転に伴い、稼働率が低迷していた移動図書館を廃止するなど、サービス内容を見直しした。それに伴い、図書館の正規職員を6名から4名に削減するなど、人員・運営体制も見直し、運営費削減を行った。
- ・ 公共施設の最適化（移転候補の検討）に関しては、庁舎の他に、総合福祉センターの上階増築による複合化案も検討されたが、構造的に難しく、現案となった。よって、行政庁舎の余剰床活用だけでなく、さらには旧図書館の課題となっていた老朽化、狭隘化、さらには交通利便性の向上へつながった。
- ・ しかしながら、庁内では、行政機能である庁舎を市民利用施設として活用することに抵抗があり、当時庁舎を図書館に導入した事例はなかったため、推進が難しい状況にあった。
- ・ また、騒音問題や図書館の利用時間の違いへの対応などの課題が上がった。

- ・ 騒音問題に関しては、中心市街地にある図書館として、本屋のような図書館として、多少賑わいのある図書館と位置づけ、理解を得た。
- ・ 図書館の利用時間の違いへの対応については、開庁時間外は1階部分に開閉式の仕切りを設置し、施錠するとともに、エレベーターシステムの変更により、土日は図書館のある2階のみに停まるよう設定し、動線を確保した。
- ・ 上記の通り、課題や要望に対しては、ソフト・ハード両面から柔軟に対応した。

【体制等】

- ・ 初期段階の検討は総務部、図書館、建設部が中心となってい、その後図書館移転により影響のありそうな部署（庁舎窓口担当課〔福祉課、市民課など〕、財政課）の課長級がメンバーとなった「図書館移転準備委員会」等を組成し、議論を推進した。
- ・ 検討当初は、庁内の意見として、図書館の移転により、既存の庁舎窓口部署が3階などの上層に上がることにに対する反対意見や図書館階下の市民課から吹き抜け部分にネットをはるなど、落下防止策の要望があった。
- ・ そもそも、当時は庁舎に図書館が複合化されること自体が、ふさわしくないとの意見もあった。
- ・ しかしながら、市民からの意見もアンケートやワークショップなどで図書館移転（図書館と庁舎の複合化）について意見や説明を行い、移転前は非常に厳しい意見であったが、移転後は利用満足度が非常に高く、利用者アンケートでは、不満の回答はなかった。

検討経緯	検討内容	検討体制
【検討開始】 平成18年 図書館移転計画検討委員会を発足 図書館移転構想（案）策定 平成19年 図書館移転準備委員会を発足 新たな図書館基本構想・移転計画・基本的な考え方の策定 平成20年 旧図書館耐震診断、図書館まちなか移転企画書作成、図書館まちなか移転に関する社会教育審議会への諮問 【手法の決定】 平成21年 まちなか移転検討部会を発足 図書館まちなか移転に関する教育委員会への答申 滝川市立図書館まちなか移転実施計画書作成 【住民合意形成】 平成19年～平成22年 図書館利用者・一般アンケート調査実施 平成21年 保護者ワークショップ実施 （そのほか集会所、町内会メンバーにも図書館移転計画を説明） 【設計・建設・供用開始】 平成22年 実施設計・工事 平成23年11月 図書館供用開始	旧図書館の耐震化対策の検討を開始 【新たな図書館基本構想・移転計画・基本的な考え方】 旧図書館の耐震補強もしくは移転（民間施設への移転、既存公共施設の増築・移転を検討）について検討 →旧図書館の耐震補強は財政面、規模の面で断念 →民間施設への移転は十分な規模の確保や権利関係で継続的な活用が難しく断念 →庁舎前にある福祉施設の上階増設による移転も検討したが、構造的に難しく断念 【滝川市立図書館まちなか移転実施計画書】 図書館整備手法（移転場所）の選定 →庁舎への移転（庁舎との複合化） 利用者施設満足度アンケート調査を実施（移転後にも実施し、移転前後を比較すると満足度が向上していることが分かった） ワークショップではどのような図書館を希望しているのか、保護者を対象に実施。	【関連部署で検討】 総務課、建築部、図書館 【検討委員会】 平成18年 図書館移転計画検討委員会を発足 平成19年 図書館移転準備委員会を発足 平成21年 まちなか移転検討部会を発足

4) 事業の特徴

【課題となっていた庁舎余剰床活用による図書館整備】

- ・ 余剰床が発生していた庁舎に図書館を移転し、初期費用の削減と余剰床活用の両者を実現しようとした。
- ・ 初期費用の削減に関しては、図書館の新築整備では、10～20 億円程度と想定されていたが、庁舎の余剰床活用による図書館移転により、2 億円程度となった。
- ・ 中心市街地にある庁舎への図書館移転により、中心市街より離れており、また路線バスなどの運行がなく、交通アクセスが課題となっていた旧図書館の利便性が向上した。

【市街地活性化対策への貢献】

- ・ 駅前ビルのテナントであったスーパーマーケットの撤退や百貨店の閉店などにより、庁舎周辺の中心市街地は衰退が進んでいた。
- ・ 図書館の庁舎移転により、図書館利用者の商店街への回遊効果も見られるなど、庁舎の余剰床活用だけでなく、中心市街地活性化といったまちづくりの観点からも効果が見られる。

【複合化による課題対応（庁内外との情報共有）】

- ・ 庁舎と図書館の複合化に対して、検討当初は庁内外からの反対意見があった。
- ・ 複合化した場合の運営上検討すべき課題（騒音の図書館への影響、庁舎との休日閉館時間の違いに対する動線確保など）については、運営上の課題共有のため、関連部署、庁内検討委員会と初期段階から情報共有し、庁舎と図書館の運営上の課題についてハード・ソフト両面から調整を行った。

【今後の課題】

- ・ 庁舎への図書館移転により、書庫を行政機能と共有することになったため、十分な書庫スペースを確保することが難しかった。よって、一部の蔵書は旧図書館を書庫として活用し、週 2 回程度、職員が取りに行く必要があり、配送分の工数がかかっている。
- ・ また、書庫として活用している旧図書館は非常に老朽化も進んでいるため、新書庫の確保が課題となっている。
- ・ 加えて、庁舎では一部の部署が移転予定であるため、引き続き、庁舎の余剰床が発生することが想定されており、検討が必要となっている。

（８）２-③分散した行政庁舎集約事例（宮崎県延岡市）

１）自治体の概要

延岡市は宮崎県北部に位置する人口は約 125 千人の市である。平成 18 年に北方町、北浦町、平成 19 年に北川町を編入し、九州では 2 番目に広い面積を持つ自治体となった。

公共施設マネジメントの取組みとして、平成 24 年度に延岡市公共施設維持管理方針、平成 27 年度に延岡市公共施設維持管理計画を策定している。本庁舎整備事業は、平成 18 年度の庁舎耐震診断から検討を開始しており、公共施設マネジメントの取組み以前に検討が開始された。

人口・将来人口	2015 年：125,159 人、2040 年：96,145 人
面積・人口密度	面積：868.02k m ² 、人口密度：144.2 人/k m ²
平成の合併の有無	平成 18 年 北方町、北浦町を編入 平成 19 年 北川町を編入
公共施設保有量 (人口当たり)	333 施設、約 59.2 万 m ² (4.5 m ² /人)
数値目標等	(延べ床面積に関する指標) 2060 年までに 30%削減
公共施設マネジメントの取組み状況	平成 25 年 3 月 延岡市公共施設維持管理方針 平成 28 年 3 月 延岡市公共施設維持管理計画
行政庁舎に係る方針等の内容	
地域における行政サービス、防災の拠点施設として、長寿命化を図る。分散していた窓口業務を 1 階フロアに集約し、市民サービスの向上に資する施設の運用に努める。 資料：延岡市公共施設維持管理計画における維持管理の方針（平成 28 年 4 月）	

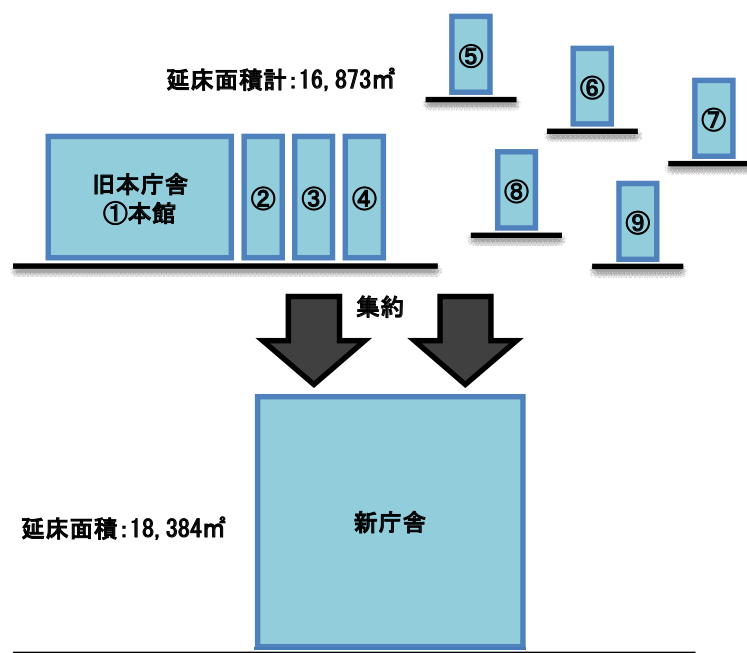
２）事業の概要

- ・ 6 か所の敷地に分散していた庁舎を本庁舎敷地に集約し、新庁舎を整備することとした事例である。
- ・ 合併特例債の活用を前提に直営方式とし、地元企業の受注機会の拡大等の観点から工種や高層棟、低層棟に分けての分離分割発注とした。
- ・ 耐震補強工事を実施して現庁舎を活用する手法も検討したが、不足する面積が確保できないこと、大規模改修等の将来コスト等を勘案し、合併特例債が活用できる場合には新規整備が望ましいとの方向性を打ち出した。
- ・ 市は「庁舎分散による市民サービス機能の低下」「庁舎の狭隘化・複雑化による市民サービス機能の低下」「庁舎老朽化による安全性の低下・ユニ

バーサルデザインに関する問題」等の課題解消に取り組むこととした。

建物（新庁舎）の基本情報	構造：【高層棟】1階SRC、2階以上RC 地上8階 【低層棟】SRC造（一部S造）地上2階 導入施設：レストラン（民間運営）、保健センター
事業手法の概要	直営事業 設計者：山下・延岡設計連合特定建築設計共同体 監理者：山下・延岡設計連合工事監理業務共同体 施工者：（建築主体工事） 高層棟…西松・上田・西本・寺田特定建設工事共同企業体 低層棟…川口・司・大喜・吉本特定建設工事共同企業体 設計期間：平成23年10月～平成24年12月 施工期間： 高層棟…平成25年5月～平成27年2月 低層棟…平成27年8月～平成28年10月
事業費	庁舎建設費 66億円 設計等委託料 3億円 外構等整備、解体撤去、 仮設庁舎賃借料、移転改修工事他 8億円 総事業費 計 約77億円
位置図（旧庁舎と新庁舎）	
旧庁舎	 This map shows the layout of the old city hall complex. Key buildings and their functions are labeled: 西別館 (健康増進課, 健康管理中心), 旧図書館 (教育委員会), 中小企業振興センター (商工観光部), 北別館 (倉庫として利用), 本庁舎 (本館, 東別館, 電算課, 健康福祉部), 南別館 (農林水産部, 選挙管理委員会), 延岡城跡, 地方議員会館, 駐車場, and 玉・瀬川.
新庁舎	 This map shows the location of the new city hall (新庁舎) in red. It is situated near the 市役所前交差点 (City Hall Front Intersection) and the 市役所前交差点写真 (Photo of City Hall Front Intersection). Other landmarks include the 延岡城跡 (Yanagikawa Castle Ruins), 延岡公園 (Yanagikawa Park), 延岡駅 (Yanagikawa Station), 延岡駅前バス停 (Yanagikawa Station Front Bus Stop), 延岡駅前バス乗り場 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area), 延岡駅前バス乗り場入口 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area Entrance), 延岡駅前バス乗り場出口 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area Exit), 延岡駅前バス乗り場入口 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area Entrance), 延岡駅前バス乗り場出口 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area Exit), 延岡駅前バス乗り場入口 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area Entrance), and 延岡駅前バス乗り場出口 (Yanagikawa Station Front Bus Boarding Area Exit). A compass rose indicates North (北).
出所：延岡市新庁舎建設基本構想・基本計画	

事業のイメージ図



各旧庁舎の概要

庁舎名	構造	階数	床面積	建設年
①本庁舎：本館	RC 造	3 階	7,406 ㎡	昭和 30 年
②本庁舎：東別館	RC 造	3 階	1,307 ㎡	昭和 59 年
③本庁舎：電算棟	RC 造	3 階	571 ㎡	平成元年
④本庁舎：健康福祉部		1 階	198 ㎡	平成 20 年
⑤旧図書館	RC 造	2 階	1,620 ㎡	昭和 39 年
⑥西別館	RC 造	2 階	915 ㎡	昭和 39 年
⑦北別館（倉庫）	S・RC 造	3 階	1,202 ㎡	昭和 42 年
⑧南別館	RC 造	2 階	1,312 ㎡	昭和 53 年
⑨中小企業振興センター	SRC 造	5 階	2,342 ㎡	昭和 59 年

新庁舎のイメージ



レストラン



新庁舎

3) 供用開始までの検討経緯

【検討動機、課題認識、経緯】

- ・ 旧庁舎本館は昭和 30 年に建設され、老朽化が課題となっていた。平成 18 年度に「耐震補強が必要」と診断され、本格的な検討に着手した。
- ・ 行政需要の増加や業務の多様化に伴い、庁舎機能が 6 敷地に分散したことに加え、耐震強度の不足、庁舎分散による複雑化、狭隘化による市民サービスの質の低下、高度情報化やユニバーサルデザインに対応しにくい等、様々な課題を抱えていた。
- ・ 現庁舎に耐震補強工事を行う場合、耐震補強のために執務スペースがさらに減少し、不足面積を新たに確保するという問題が生じ、根本的な課題解決には至らないため、市民の利便性を第一に庁舎を集約する方針とした。
- ・ 市民の利便性を第一に、ひとつの場所で市民サービスが受けられることを優先し、分散庁舎を集約することを前提に庁舎規模を算定した。
- ・ 平成 20 年、庁内検討会議において、庁舎規模、建設費の検討のほか、旧庁舎を含む 2 箇所を候補地とすることとした。平成 21 年～平成 22 年にかけて開催し、同会議において、合併特例債が活用可能であれば新庁舎を建設すること、建設場所は現庁舎付近が望ましいとした。
- ・ 平成 22 年の基本構想策定前に市民懇談会、策定後にワークショップ、シンポジウムを開催するなどして市民合意形成をはかった。
- ・ 合併特例債（50 億円）の活用を背景に、旧庁舎耐震補強ではなく新築とすること、時間的な制約から設計施工分離発注方式とすることとした。
- ・ 建設工事発注にあたり、地元企業の受注機会の拡大、地域経済の活性化、地元雇用創出の観点から、建築主体、電気設備、空調設備、給排水衛生設備の各工種での分離発注とした。建築主体工事についてはさらに高層棟と低層棟とに分離して発注する方式とした。

【検討内容等】

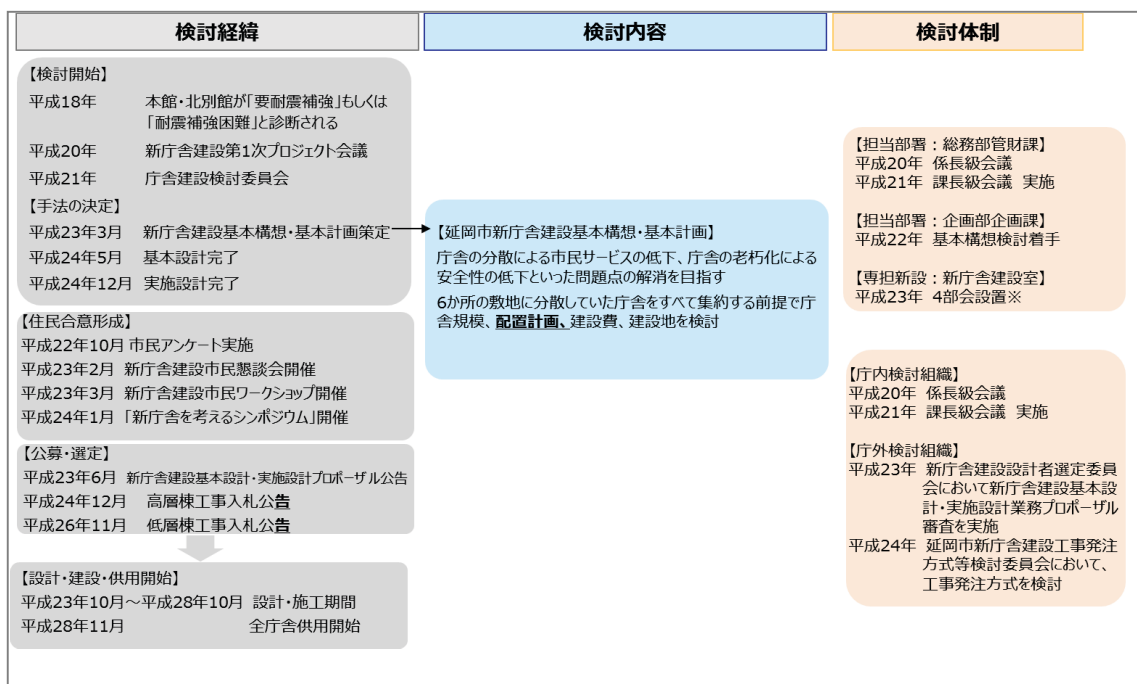
- ・ 市民アンケートや市民懇談会においても、現本庁舎敷地での建替えを望む意見が寄せられ、用地取得に係る財政的及び時間的不安なども考慮し、庁舎は場所を移転せず、現地建替えを選択した。
- ・ 具体的な庁舎規模は、総務省起債算定基準をもとに算定し、市民の健康管理機能、市民活動支援機能、利便機能、文化・交流機能、憩いの機能、情報受信発信機能、防災拠点機能などの付加面積を 2,000 m²として加算した。
- ・ 総合窓口に関する検討を行ったが、総合窓口に対応できる人材育成や窓口システム導入などの課題もあり、実施に至らなかった。
- ・ 建設工事発注方式については、延岡市新庁舎建設工事発注方式等検討委員

会において、建物の特性を考慮した上で、地元企業の受注機会の拡大などの視点に立ち、同委員会から発注方式等の提言を取りまとめ、市長に報告した。

- ・ 合併特例債の利用が平成 27 年までであったため、PFI 方式では完成までに期間を要すると判断し、PFI 方式は採用しなかった。
- ・ 基本構想では、トータルコスト削減に関し配慮しているものの、旧庁舎より規模が大きくなること、設備の新規導入等により、維持管理費はある程度増加するものと見込んでいる。

【体制等】

- ・ 総務部管財課が所管して係長級会議を平成 20 年に実施し、翌 21 年は課長級会議を実施した。
- ・ 平成 22 年、企画部企画課が所管となり、基本構想を策定した。平成 23 年には企画部内に新庁舎建設室を設置し、基本設計を実施した。
- ・ 新庁舎建設室が事務局となり、課長級の職員を集めた 4 部会（配置、危機管理、庁舎建設、市民サービス（窓口業務））を設置し、各部会の検討結果を基本設計に反映した。
- ・ 外部検討機関として平成 23 年 5 月、新庁舎建設設計者選定委員会を設置し、新庁舎建設基本設計・実施設計業務のプロポーザル審査を行った。また、平成 24 年 7 月、延岡市新庁舎建設工事発注方式等検討委員会を設置し、建設工事発注方式について検討した。



4) 事業の特徴

【市内に6か所の敷地に分散していた庁舎の集約による整備】

- ・ 6か所の敷地に分散していた庁舎を集約し、旧本庁舎敷地に高層棟＋低層棟として新庁舎を建替え整備した。
- ・ 庁舎の分散や、庁舎内部の複雑化、狭隘化によって市民サービスの質が低下していたことが最大の課題であった。
- ・ 耐震診断の結果から、老朽化した庁舎の耐震強度が不足しているという耐震結果が事業推進のきっかけとなった。
- ・ 庁舎の集約、耐震性能の確保、財政負担の抑制を目指した。
- ・ 移転にあたっては仮庁舎を活用したため、旧庁舎から新庁舎までの引っ越し回数が複数回となる課室もあった。

【丁寧な市民合意形成】

- ・ 市民アンケート、市内各所での説明（まちづくり懇談会）、市民懇談会、市民ワークショップに加え、各工事の前には毎回地元説明会を行うなど、住民合意形成の機会を複数回設けている。

【地元事業者が整備事業に参画しやすい手法】

- ・ 従来の発注方式を採用し、「建築主体工事」「電気設備工事」「空調設備工事」「給排水衛生設備工事」の4工種に分離して発注。建築主体工事はさらに高層棟と低層棟と分割発注し、地元建設事業者の参入障壁を下げる工夫をしている。

【今後の課題】

- ・ 分散庁舎の集約により利便性が向上した一方、機能の向上に伴い維持管理コストが上昇することとなった。

2-2 行政庁舎建替えの検討内容の整理

自治体が行政庁舎の建替えを検討するにあたっては、庁内で何をどのような考え方で検討していくのが重要となる。そこで、先進事例調査の事例について、それぞれの検討内容を整理した。

実際の検討内容は多様な項目に及ぶが、ここでは必要な機能・規模・場所を決定するという庁舎整備の基本計画に相当するものと財政負担軽減の視点からの検討の大きく2つに分けて整理した。

(1) 機能・規模・場所の検討内容

機能については、各事例共通して市民ニーズや庁内ニーズに応じ新庁舎に望まれる機能を検討している。これに加え、想定される整備手法を念頭に、既存施設の活用を想定している場合は、移転施設の改修可能性や余剰床・余剰敷地の活用方法を検討し、民間施設の導入を想定している場合には、上位計画や関連施策の視点から導入機能を検討している。

規模については、総務省の起債基準等から、職員人数に応じた面積をもとに、現状の課題を踏まえニーズに応じた規模を設定しているものが多い。一方で、既存施設の活用を想定している場合は、既存施設の面積が所与の条件となるため、庁舎の必要面積を設定した上で、余剰床が発生するようであれば、必要な建物だけ使い不要な建物は解体し、余剰スペースとして残して民間事業者へ貸し付け有効活用を図るなどの検討をしている。

場所については、前述の必要機能や必要規模を踏まえ、財政面も含め検討したうえで、現地で建替えるか、移転するかを検討している。移転する事例については、特に住民の利便性の維持・向上について配慮した検討が多くみられる。

【機能】

	1.青森県むつ市	2.奈良県橿原市	3.東京都渋谷区	4.千葉県白井市
機能	● 新庁舎に望まれる機能検討 ① すべての市民に配慮した空間（バリアフリーなど） ② 来庁者に優しい窓口等（来庁者の動線、相談室、市民利用コーナー等） ③ 防災拠点機能 ● 民間施設移転を前提とした機能検討 ● 移転施設の特性に応じた導入機能 ① ワンフロアー化によるバリアフリー、短い来庁者の動線、見通しの良い執務環境 ② 面積拡大による、相談室、市民ルーム、交流スペースの確保 ③ 敷地拡大による、駐車場等有効活用 ● 余剰床（開放エリア）の活用 ① 市民利用（各種団体のワークプラザ導入は経費の問題から保留） ② 民間活用（ATM、JA産直プラザ、食堂などが入居） ③ 公共利用（子育て支援施設は経費の問題から保留） ● 移転施設の改修可能性 ① 無窓空間の改修（壁を抜き窓を設置） ② 議場の設置（柱を抜いて大空間に） ③ OA化（OA床の設置） ● 防災拠点としての移転施設の耐震性の確認	● 本庁舎全体の建替方針を踏まえた機能検討 ① 本庁舎は現地建替え、市民向け窓口機能を分庁舎として移転・配置 ● 分庁舎は総合窓口機能と観光施設からなる複合施設とする ● 観光振興の視点からの機能検討 ① 観光施設として、展望施設、観光振興支援施設、コンベンションルーム宿泊施設、飲食物販等施設など ② 施設は民間事業者が独立採算で運営 ● 総合窓口機能検討 ① ワンストップサービスの実現 ② ユニバーサルデザイン ③ 市民の賑わいスペース ● 別の出入口の設置等、民間施設との動線の分離	● 新庁舎に望まれる機能検討 ① 耐震性の確保 ● 総合窓口機能検討 ① ワンストップサービスの実現 ② 区民の文化活動と交流の場 ● 各施設の動線・配置は民間事業者の提案によって決定（民間提案の設計の自由度を確保）	● 新庁舎に望まれる機能検討 ① 全課を対象に必要な設備・機能をヒアリングで把握 ② 4つの基本理念、9つの基本方針として決定 ● 市民要望施設の複合化 警察署、まちづくりサポートセンター ● 減築案について防災機能、市民サービス、議会機能、行政機能、経費の観点で評価 ● 新築棟と減築棟、保健福祉センターの連携 ● 新築棟と減築棟における各課の情報共有や連携に配慮した配置

	5.富山県氷見市	6.埼玉県秩父市	7.北海道滝川市	8.宮崎県延岡市
機能	● 新庁舎に望まれる機能検討 ① すべての市民に配慮した空間（バリアフリーなど） ② 分かりやすい窓口機能（ニーズに応じて配置変更） ● 既存公共施設移転を前提とした機能検討 ● 移転施設の特性に応じた導入機能 ① 市民窓口のワンストップ化 ② 開かれた執務空間の整備 ③ 空間を生かした会議スペースの確保 ● 移転施設の改修可能性 ① 旧体育館の大空間を活用して、ワンフロア面積の拡大 ② 議場の設置（内部空間に設え） ● その他 売店（福祉団体運営、スペース貸）	● 新庁舎と市民会館の在り方検討 ① 市民を守る安心、自然環境にやさしい施設を理念とする ② 8つのコンセプトを決定 ● 震災により分散していた庁舎機能を統合 ● 市民の希望により市民会館の機能を重視	● 既存庁舎施設の有効活用 ① 余剰スペースを活用可能な機能 ② 中心市街地の活性につながる機能として図書館を検討 ● 図書館機能の検討 ① 動線の確保 ② 耐荷重等の確保 ③ バリアフリー化 ④ ワンフロア化	● 新庁舎に望まれる機能検討 ① すべての市民に配慮した空間（バリアフリーなど） ② 分散した窓口機能の集約化 ③ 集約化による業務の効率化 ● 集約化に伴う機能検討 ① 高度情報化 ② ユニバーサルデザイン ③ 窓口機能の集約（ただしスペースの制約によりワンフロア化断念）

【規模・場所】

	1.青森県むつ市	2.奈良県橿原市	3.東京都渋谷区	4.千葉県白井市
規模	● 総務省地方債庁舎算定基準*を援用して算出した面積と実際の図面上での配置案による面積との比較により庁舎の必要面積を算定 ● 民間施設移転を前提とした検討のため施設規模は確定 ● 庁舎の必要面積から庁舎エリアの規模を確定し、余剰床部分を開放エリアとして別空間とする ● 余剰床（開放エリア）の整備規模	● 総務省地方債庁舎算定基準により算出した面積と市民交流スペースなどから算定 ● 総合窓口等機能に必要な庁舎規模と宿泊施設等に必要な観光施設規模から複合施設の規模を決定 ● 民間宿泊施設は需要調査に基づき設定	● ワンストップ窓口の設置や災害時の活動に必要な物資の保管に必要な防災備蓄倉庫の確保	● 総務省地方債庁舎算定基準により必要な規模を算定し、各課からの必要面積積みあげ、物量把握調査等を踏まえ必要な規模を算定 ● 既存庁舎の活用と新築を合わせて、耐震性の確保と必要規模の確保
場所	● 執務スペース、駐車スペースが狭隘であり移転建替えが不可避 ● 民間施設移転を前提とした検討のため庁舎の場所は確定 ● 移転場所（民間施設）の適合性を検討 ① バイパス沿いで各方面からの交通アクセスは良い ② 国・県の合同庁舎と行政機能区域として一体的なゾーニングが可能	● 現地建替えと八木駅南市有地への移転の2案検討 ● 市役所立地としての歴史がある現地に本庁舎を置く ● 市民の交通利便性の視点から八木駅南市有地へ窓口機能を配置	● 検討開始時は旧庁舎の耐震化にて対応を検討していたが、区有地に定期借地権を設定し、その借地料で建物整備を実施	● 市民認知度の高さ、市域の中心部、アクセスの良さから現地選定 ● 新築による面積増加が可能な敷地の広さ

	5.富山県氷見市	6.埼玉県秩父市	7.北海道滝川市	8.宮崎県延岡市
規模	- 旧庁舎面積を基準に分散した庁舎（教育センター）の集約を勘案して算定 - 旧高校体育館を前提とした施設規模の検討（体育館と一部旧校舎を活用）	- 総務省地方債庁舎算定基準等により必要な規模を算定 - 旧庁舎を超えない規模を優先 - 庁舎・市民会館合計の事業費の上限が設定され、その範囲で規模を検討 - 隣接する既存施設も利用	- 庁舎余剰スペースと複合対象施設（図書館狭隘化）の必要規模のバランス - 旧図書館の開架図書を前提としてフロア配置のパターンにより算定	総務省地方債庁舎算定基準により必要な規模をもとに、市民活動支援機能等の必要機能を追加して算定
場所	- 旧庁舎、旧市民病院移転、県立高校移転の3案で検討 - 場所の適合性を事業費も含め検討 - 県立高校移転に決定 ① 津波浸水想定区域外への移転が必要 ② 市民の利便性が高い ③ 駐車場を確保できる	- 利便性、早期整備、整備費等から現地選定 - 大規模民間遊休地への移転も検討	複合対象施設（図書館）の利便性の確保（交通アクセス）と中心市街地の賑わい創出	- 現本庁舎敷地での建設 ① 市内外からの交通アクセスの利便性、文化交流施設などの連携、地域環境の発展への影響などを検討 ② 市民から現本庁舎敷地での建て替えを望む声があった ③ 用地取得にかかる財政的、時間的負担

【参考】庁舎規模の参考指標

○総務省基準 平成30年4月2日 平成30年度地方債同意等基準運用要綱 参考

庁舎については、原則として次に求める面積及び㎡当たり単価に基づき算定した額を上限として起債対象事業費を算出するものであること。

・津波浸水想定区域移転事業 入居職員数×35.3㎡×㎡あたり単価361千円/㎡（なお、前述の面積は参考値であり、それを要求するものではない。）

○公共施設等更新費用試算ソフト仕様書 平成28年度

更新（建替え）の単価：市民文化系、社会教育系、行政系等施設 400千円/㎡

大規模改修の単価：市民文化系、社会教育系、行政系等施設 250千円/㎡

*：地方債同意等基準運用要綱の算定基準を指す

（２）財政負担の軽減に関する検討内容

財政負担の軽減についての検討内容を初期費用及び維持管理費用と言った費用の面からと財源の面から整理した。

初期費用については、各事例それぞれで、新築を含めた整備手法の比較検討を行い、最も事業費を抑えられる方法を採用している。むつ市や秩父市のように費用の上限を設定し、その範囲で工事内容や施設の仕様を検討している事例もある。民間活力の導入によるコスト削減の可能性については、橿原市、渋谷区が検討を行っていた。

維持管理費用については、橿原市と白井市はLCCを算定しているが、その他の事例については、十分に検討されていない。

財源については、各事例とも有利な起債や補助金の活用を優先して検討している。また、民間の収益施設が導入された橿原市、渋谷区では賃料収入や定期借地権の権利金を財源として整理しており、余剰スペースの活用や移転に伴い発生した旧庁舎の跡地活用により収入を得ている事例もある。

その他、いずれの事例も住民の合意形成については、様々な手法で取り組んでおり、説明会やアンケートは採用されている事例が多い。また、住民参加のワークショップも行われている。

	1.青森県むつ市	2.奈良県橿原市	3.東京都渋谷区	4.千葉県白井市
初期費用	● 余剰床（開放エリア）の活用を含めた、初期費用の積算 ● 土地建物の取得費、建物の改修設計・工事・移転費、旧庁舎解体費の積み上げ ● 移転新築の場合の初期費用との比較 ● 当初に公表していた概算予算と乖離しないよう改修の範囲を限定	● 民活（PFI）によるコスト削減の可能性検討 ● 民間機能部分を含めた初期費用の積算	● 民活（区有地の定期借地権設定）によるコスト削減の可能性検討	● 各種工事方法による事業費の比較 ① 新築案 ② 免震改修案 ③ 減築＋新築案 ● 減築改修費は、改修の内訳単価表を参考に積み上げて算定 ● 減築＋新築により新築や耐震改修工事よりも事業費が大きく削減
維持管理費用	● 維持管理費用の算定はしていない ● 当初、改修の範囲を限定したため、毎年度の改修工事を想定（移転後に費用算定）	● LCCを算定し、VFM計算 ● 民間機能部分も含め、市が所有。施設全体の維持管理費を想定 ● 民間機能部分の賃料収入の見込み	● 公募時の整備条件として、維持管理費の縮減と長寿命化を設定	● LCCを算定 ● 工事方法に応じたLCCを算定（減築改修棟はスケルトン化前提） ① 新築 ② 免震改修＋新築 ③ 減築改修＋新築案
財源	● 一般財源（抑制を検討） ● 合併特例債 ● 寄付金 ● 基金	● 一般財源 ● 起債 ● 民間資金の活用 ● 民間機能部分の賃料収入	● 区有地の定期借地権による借地利（事業期間70年）	● 一般財源 ● 起債 ● 国庫補助金 ● 県市町村振興資金貸付金 ● 基金
その他	● 新庁舎敷地、旧庁舎跡地の民間貸付による収入 ● 庁舎移転の住民合意 ● 住民説明会及びアンケートの実施 ● 旧庁舎跡地の活用検討 ● 民間企業社員寮、文化財収蔵庫、子育て支援施設、病院宿舍	● 住民合意 ● 市民の代表である議会（特別委員会）を通じて説明 ● 民間機能とのリスク分担 ● ホテル賃料収入の変動の可能性	● 民間機能とのリスク分担 ● 建設費高騰による分譲住宅部分の分譲床拡大（定期借地権の権利金引き上げの提案）	● 住民合意 ● 有識者や一級建築士等の有資格市民を含む庁舎整備検討委員会にて、整備手法や事業費など検討・現手法を提言 ● 発注方法 ● 入札不調回避、減築工法の実績が少ない、ローリング計画を立案するなどの理由からのため施工予定者技術協議（ECI）方式を採用

	5.富山県氷見市	6.埼玉県秩父市	7.北海道滝川市	8.宮崎県延岡市
初期費用	● 土地建物の取得費、建物の改修設計・工事・移転費 ● 現地での建替え又は改修の場合や既存施設（2カ所）での建替え又は改修の場合の初期費用や費用対効果の比較 ● 市民病院活用の場合は補助金返還の可能性 ● 必要敷地のみ県から購入（残りは氷見高校使用）	● 2施設合計で事業費の上限を設定 ● 2施設それぞれの建替え、耐震改修、合築の場合を比較	● 新設の場合は20億円程度を想定 ● 改修に係る費用、移転費	● 集約化に伴う施設性能に応じて算定 ● 現庁舎の改修と新築の場合を比較検討
維持管理費用	● 維持管理費用の算定はしていない ● 改修による用途変更のため積算難	● 維持管理費用の算定はしていない ● LCC削減に向けた取り組みは実施（スケルトンインフィル等）	● 維持管理費用の算定はしていない ● 単年度維持管理費の従前との比較	● 維持管理費用の算定はしていない ● 現庁舎の維持管理費を年頭に設計段階においてコスト削減を検討 ● 高層化、機能向上や規模拡大に伴い、増加見込み
財源	● 一般財源（抑制を検討） ● 緊急防災・減災事業債 ● 国庫補助金（地域の元気臨時交付金） ● 県補助金（内装木質化事業補助金）	● 一般財源（抑制を検討） ● 合併特例債 ● 基金 ● 都市再生整備計画事業	● 一般財源（抑制を検討） ● 起債 ● 国庫補助金（社会資本整備総合交付金等）	● 一般財源（抑制を検討） ● 合併特例債 ● 国庫補助金（地域の元気臨時交付金、がんばる地域交付金） ● 庁舎建設整備基金
その他	● 住民合意 ● 説明会、現地ガイドツアーによる設計案の説明、市民向けワークショップ、職員との合同ワークショップでの庁舎デザイン検討 ● 旧庁舎跡地の活用検討 ● 駐車場として暫定利用。	● 住民合意 ● 市民会議、パブコメ、アンケート等で意見聴取。市民会館への要望を反映	● 住民合意 ● ワークショップ、市民アンケート（満足度調査）実施	● 住民合意 ● 懇談会、ワークショップ、シンポジウム、アンケート等で意見聴取 ● 旧分散庁舎敷地の活用 ● 解体し、跡地を駐車場として利用

2-3 効果と課題

先進事例調査の事例について、行政庁舎建替えを行ったことによりもたらされた効果を整理した。特に、定量的な効果の把握が重要との認識から、公共施設総量についての最適化の効果と財政負担軽減効果について整理した。

また、庁舎の検討を進める中で、あるいは整備したのちに生じている課題についてもまとめた。

(1) 公共施設最適化の効果

公共施設最適化の効果を公共施設の床面積を削減するという観点から見ると、行政庁舎の建替えに伴って行政庁舎自体の床面積が減少するという視点と、公共施設マネジメントの視点から他の公共施設を行政庁舎に複合化することにより施設総量を削減するという視点がある。

先進事例調査の事例については、既存庁舎では実現できていなかった、窓口のワンフロア化や市民・職員の利便性を向上させる会議室等の導入を図ったり、職員一人当たり面積を総務省地方債庁舎算定基準等に合わせたりすることにより、床面積が増加する事例が多い。

一方、既存の民間施設や公共施設を庁舎に転用する中で規模の整合を図っている事例や庁舎の余剰スペースに他の公共施設や民間施設を導入する例もあり、既存施設の有効活用や複合化などの工夫がみられた。

(2) 財政負担軽減の効果

行政庁舎整備に係る財政負担は、建設当初に係る初期費用と数十年にわたり使用し続ける際に必要なランニングコストの双方を把握・検討することが重要である。

先進事例調査の事例をみると、いずれの自治体においても、庁舎の老朽化や狭隘化、耐震性確保等の課題を抱えており、庁舎を速やかに建替えることが求められていたが、財源不足等により、検討を保留あるいは中断していた事例が多かった。そのような背景から、財政負担の削減については、庁舎整備に当たり、重要な課題の一つとして認識されていた。

初期費用の削減方法については、建設コストの削減とともに、有利な公的な財源の活用というように、コスト面と収入面（財源）の双方から検討がなされている。加えて、橿原市や渋谷区の事例では、民間による資産活用によって、公有地の賃料や定期借地権の権利金等の収入を見込んでいるものもあった。

しかしながら、公共施設マネジメントの視点から重要なライフサイクルコストの把握の面では、先進事例において、PFIで整備した橿原市、エコ庁舎として同規模標準建物とのライフサイクルコストの比較を行った渋谷区、減築＋新設で整備した白井市を除いては、ランニングコストの把握や比較検証は行われていなかった。

		1.青森県むつ市	2.奈良県橿原市	3.東京都渋谷区	4.千葉県白井市
最適化	総量削減の考え方 (施設規模検討の優先事項)	・ 窓口ワンフロア化の実現 ・ 市民・職員の利便性向上 (会議室の増設等)	・ 市民の安全確保 ・ 駅前市有地に賑わい醸成	・ ワンストップ窓口の設置 ・ 区民の文化活動や交流の場の設置	・ 市民の意向実現(まちづくりサポートセンター、警察センター誘致)
	新庁舎の延床面積	18,339㎡ (直売所、県就職支援施設、食堂、余剰床等含む)	15,721㎡ (ホテル、観光振興支援施設、コンベンションルーム、カフェ等含む。内、庁舎部分7,664㎡)	延床面積：31,930㎡	10,468㎡(警察センター、まちづくりサポートセンター含む)
	新旧庁舎延べ床面積比較	11,226㎡増 (旧庁舎延べ面積：7,113㎡)	—	4,930㎡増 (旧庁舎延べ面積：27,000㎡)	1,471㎡増 (旧庁舎延べ面積：8,997㎡)
	職員一人当たりの延床面積 (供用開始当時の職員数)	41.8㎡/人 (直売所、県就職支援施設、食堂、余剰床等含む)	—	16.4㎡/人 (庁舎延べ面積あたり)	28.5㎡/人 (警察センター、まちづくりサポートセンター含む)
財政負担軽減	初期費用削減の考え方	・ 既存民間施設の活用 ・ 寄付金、起債等の活用 (一般財源拠出を削減)	・ 直営事業実施の場合と費用を比較	・ 旧庁舎の耐震化の場合と比較	・ 「庁舎全体を新築する場合」と「新築＋減築改修」で整備する場合の費用を比較
	総事業費	27.9億円 (用地購入費、設計費、改修等工事費、移転費、旧庁舎解体費等、うち寄付金14.1億円)	62.0億円 (施設整備費)	211億円 (公会堂も含む建設費、設計費、旧庁舎解体費等。なお区有地の定期借地権の権利金で相殺)	46.6億円 (建設工事、工事監理費、設計費、引越し)
	延床面積当たりの総事業費	15万円/㎡	39.4万円/㎡	—	45万円/㎡
	ランニングコスト削減の考え方	・ 余剰敷地を活用しテナント(コンビニ)誘致で賃料収入(年間525万円(平成30年度は630万円))を維持管理費に充当	・ PFI事業として初期費用だけでなく、平成50年(2038年)までの維持管理費用、運営費用を算定 ・ ホテルから賃料年4,000万円受領	・ 太陽光発電などスマート庁舎として整備することにより同規模標準建物と比較して、ライフサイクルコスト20%削減が可能	・ 減築＋新築で低層化したことにより、高層建築物と比較してコスト抑制

		5.富山県氷見市	6.埼玉県秩父市	7.北海道滝川市	8.宮崎県延岡市
最適化	総量削減の考え方 (施設規模検討の優先事項)	・ 窓口ワンフロア化の実現 ・ 市民・職員の利便性向上 (一部機能を集約、会議室を増設等)	・ 旧庁舎を超えない施設規模を設定	・ 庁舎の余剰床活用	・ 総務省基準で算定 ・ さらに、組織体制や業務遂行の事情を反映し算定
	新庁舎の延床面積	7,890㎡ (売店スペースを含む)	9,926㎡ (うち庁舎4,810㎡)	1,387㎡ (図書館部分＝庁舎2階部分)	18,324㎡
	新旧庁舎延べ床面積比較	2,421㎡増 (旧庁舎の延べ床面積：5,469㎡)	817㎡減 (旧庁舎延べ床面積：5,627㎡)	—	—
	職員一人当たりの延床面積 (供用開始当時の職員数)	20.7㎡/人 (売店スペースを含む)	20.6㎡/人	—	23.0㎡/人
財政負担軽減	初期費用削減の考え方	・ 既存施設改修による初期費用削減 ・ 補助金等の充当	・ 整備コスト上限を設定し、規模、工事内容等調整	・ 庁舎の余剰床活用 ・ 既存施設改修、補助金等の充当	—
	総事業費	19.2億円 (用地購入費を含む工事請負費、設計費、整備費、事務費等)	65.3億円 (設計・設計監理、市民会館工事費、本庁舎工事費、外構・解体工事費、備品等) (うち庁舎工事費24.9億円)	1.8億円 (移転関連図書資料等運搬再配架業務委託費等を含む図書館設計費、移転改修工事費等)	77億円 (庁舎建設費、外構等整備費、解体撤去費、仮設庁舎賃借料、設計等委託料、移転改修工事等)
	延床面積当たりの総事業費	24万円/㎡	66万円/㎡ (庁舎のみ52万円/㎡)	13万円/㎡	42万円/㎡
	ランニングコスト削減の考え方	—	—	・ 移転前の旧図書館＋庁舎と移転後の庁舎のコストを比較	・ 老朽化対応のため、旧庁舎で発生していた改修費用は大幅削減

【参考】庁舎整備費の参考指標

○総務省基準 平成30年4月2日 平成30年度地方債同意等基準運用要綱 参考

庁舎については、原則として次に求める面積及び㎡当たり単価に基づき算定した額を上限として起債対象事業費を算出するものであること。

・津波浸水想定区域移転事業 入居職員数×35.3㎡×㎡あたり単価361千円/㎡(なお、前述の面積は参考値であり、それを要求するものではない。)

○公共施設等更新費用試算ソフト仕様書 平成28年度

更新(建替え)の単価：市民文化系、社会教育系、行政系等施設 400千円/㎡

大規模改修の単価：市民文化系、社会教育系、行政系等施設 250千円/㎡

(3) 事業の課題

事業の課題として、事業検討段階の課題と、事業実施上（終了後）の課題について整理した。

事業検討段階の課題に関しては、財源面での課題（旧施設で活用した交付金の用途返還に関する制限の有無、市民の要望反映におけるコスト増の調整等）、建物の仕様上の課題（既存施設活用時の間取り・動線の調整）、庁内外の調整上の課題（複合化における庁内外の情報共有、現地建替えにおける仮移転の職員負担軽減等）があげられる。

事業実施上（終了後）の課題に関しては、利用者利便性の確保（駐車場の確保、窓口配置の再検討・調整等）、財政面での課題（余剰床の活用、民間導入機能の継続的な運営＝余剰床発生防止）があげられる。

自治体名	事業検討段階の課題	事業実施上（終了後）の課題
青森県むつ市	余剰スペース（未利用分）活用のための整備に対する財源不足	当初に先送りした改修、修繕の発生 余剰スペース（未利用分）へのテナント誘致
奈良県橿原市	景気変動による民間事業者の事業参画意欲の変動	民間施設（ホテル）の稼働率の向上 賃料変動の可能性 観光関連施策と民間事業者との連携
東京都渋谷区	建設費高騰による事業採算性の確保への対応 民間事業者と区が求める施設要件や予算規模の乖離の調整 民間事業者提案による事業手法に関する前例のない庁内対応の検討	（平成 31 年 1 月供用開始したため、現時点ではなし）
千葉県白井市	減築改修検討にあたり、動かすことのできない構造壁による間取りや動線上の制約	近隣施設を含め、複数の公共機能が集約されているため、イベント開催時などは駐車場が不足
富山県氷見市	旧施設の交付金の条件などにより用途転換への制限についての確認	利便性向上のための継続的な機能配置の検討・柔軟な対応 まちづくりの視点に立った長期的な旧庁舎活用方法の検討 安定的な庁舎までの公共交通手段確保（路線バス廃止に伴う対策）
埼玉県秩父市	市民会館の機能向上に対する市民要望の反映がコスト増となり、庁舎整備コストを圧縮	機能集約による利用者増のため、駐車場が不足 合築に起因して、一部館内のアクセスが制限
北海道滝川市	他機能複合化における課題、効果などを庁内外で情報共有する必要性あり（反対意見等に対して全庁的に対応）	今後も発生することが予想される余剰床活用への継続的な検討・対応 旧図書館の活用（老朽化進行+書庫不足への対応）
宮崎県延岡市	現地建替えを採用したため仮設庁舎への移動が複数回となる職員もいた旧庁舎の活用	機能集約による利用者増のため、駐車場が不足

3. 先進事例調査結果の分析

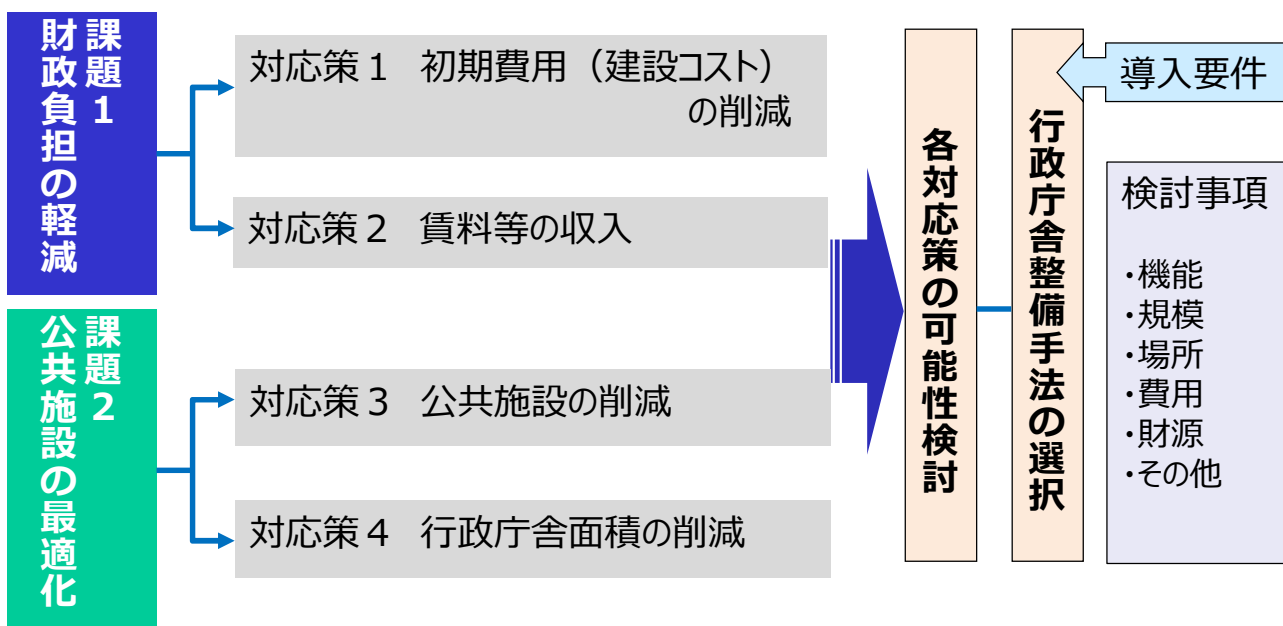
(公共施設マネジメントの観点から行政庁舎の建替えを進めるためのポイント)

3-1 公共施設マネジメントの観点での行政庁舎整備建替えの考え方

先進事例調査の結果分析及び研究会での議論を踏まえ、公共施設マネジメントの観点から行政庁舎整備を検討する際のポイントをまとめる。

本調査においては、公共施設マネジメントの観点を財政負担の軽減と公共施設の最適化をいかに図るかの2つに単純化して検討を加えた。これら2つの課題に対応する手法を設定し、その手法を導入するための要件と検討すべき事項を整理する。

財政負担の軽減については、費用削減の側面と収入増加策の側面の両面から検討する必要がある。公共施設の最適化については、公共施設総量の抑制につながる検討が求められており、行政庁舎自身の面積の削減の他、行政庁舎以外の公共施設の削減についても、庁舎整備に合わせて検討することが求められる。

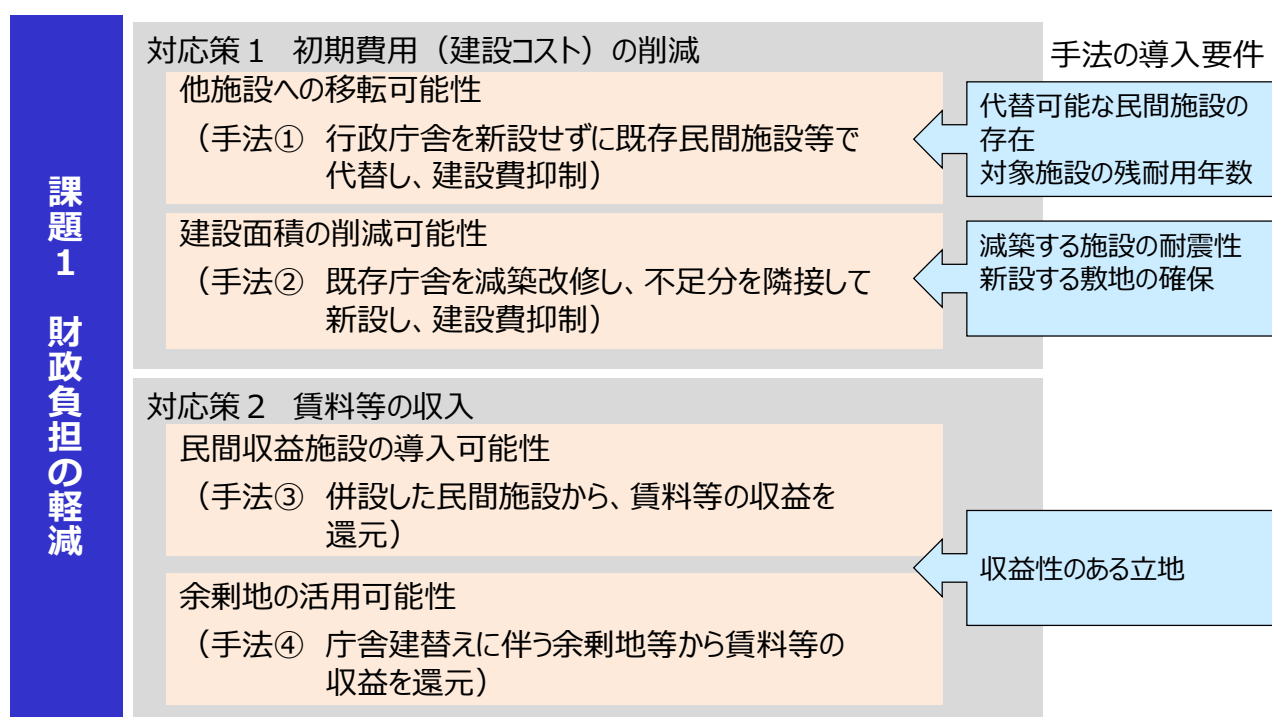


(1) 課題1 財政負担の軽減への対応

財政負担を軽減するための具体的な対応策の一つに、初期費用（建設コスト）を削減する対応策がある（対応策1）。具体的には、行政庁舎を新設せずに既存の民間施設等で代替して、これを改修し建設費を抑制する手法であり、これを採用する際には、庁舎が移転できる規模・立地の代替可能な民間施設があることと、対象施設の耐用年数（法定耐用年数ではなく、実際にその施設が使用可能な年数。以下同）が十分に残っていることが導入の要件となる（既存施設を用いる場合は、既存施設の使用可能な残存年数と新設した場合の施設の残存年数を比較し、活用の効果を検討する必要がある。具体的にはLCCを算定して使用可能な残存年数で除した単年度当たりのコストで比較するなどの工夫が必要である。）。また、新しく整備す

る庁舎の面積を削減し建設費を抑制する手法もあり、事例では既存庁舎を減築改修し、不足分を隣接して新設した例があった。この手法を採用する際には、減築する施設の耐震性を確保することができること、不足する面積を新設するための敷地があることが導入の要件となる。

もう一つの財政負担を軽減するための具体的な対応策として、賃料等新たな財政収入の可能性を検討する対応策がある（対応策２）。具体的には、民間収益施設の導入可能性を検討し、複合化・併設した民間施設からの賃料等の収益を還元する手法である。また、同様に余剰地が発生する場合にその活用可能性を検討し、余剰地からの地代等の賃料の収益に還元する手法がある。これらを採用する際には、民間事業者が参画意欲を持つことができる収益性のある立地であることが導入の要件となる。



（２）課題２ 公共施設の最適化

公共施設の最適化を図り、公共施設の総量を抑制するための具体的な対応策の一つに、行政庁舎以外の公共施設を削減する対応策がある（対応策３）。具体的には、行政庁舎を新設せずに既存の廃止した公共施設を活用することで、施設総量を抑制する手法であり、これを採用する際には、庁舎が移転できる規模・立地の代替可能な公共施設があることと、対象施設の耐用年数が十分に残っていることが導入の要件となる。また、庁舎の建替えに合わせて、他の公共施設を複合化することで施設総量を削減する手法もある。この手法を採用する際には、庁舎に移転可能な公共施設があることが導入の要件となる。

もう一つの公共施設の最適化のための具体的な対応策として、行政庁舎自身の面積を削減する対応策がある（対応策４）。具体的には、複数に分散した庁舎を建替えに合わせ集約することにより効率化を図る手法であり、これを採用する際には、分散して、職員の業務効率や市民の利便性が低下している庁舎であることが導入の要件となる。

対応策3 行政庁舎以外の公共施設の削減

手法の導入要件

他公共施設への移転可能性

(手法⑤ 行政庁舎を新設せずに廃止した公共施設を活用)

代替可能な公共施設の存在
対象施設の残耐用年数

他公共施設の併設可能性

(手法⑥ 行政庁舎の建て替えに合わせて、他の公共施設を複合化)

移転可能な公共施設の存在

対応策4 行政庁舎の削減

庁舎機能の集約可能性

(手法⑦ 行政庁舎建替えに合わせて、分散した行政庁舎を集約)

分散した庁舎の存在

3-2 機能・規模・場所の検討

対応策別に、整備手法において検討すべき事項を整理した。

庁舎の機能、規模、場所は、整備計画の中核となる事項であり、財政負担の軽減や公共施設の最適化の観点から多角的に検討する必要がある。

機能については、基本コンセプトや必要な機能等を検討するほか、整備手法に合わせ、既存施設の特性に応じた機能や性能を確保することや複合化等を図る場合には、まちづくりの方向性や庁舎機能との整合を図った導入機能の検討が必要である。

規模については、総務省の基準等、一定の方法に基づき面積を算定するとともに、既存施設を活用する場合には制約条件を確認することや他の施設を複合化・併設・集約する場合には、これらの導入機能の規模を含めた必要面積の確保の可能性を検討することが必要である。ただし、昨今の民間企業のオフィスでは、ファイリングシステム導入、ペーパーレス化（電子化）等、スペースの削減が進められており、行政庁舎においても過去の面積基準に捉われない検討も必要である。

場所については、現地建替えか移転かが大きな判断の一つであるが、必要な施設が整備可能か、移転する場合には、まちづくりの方向性との整合や職員・市民の利便性の点からの検討が必要なのは共通である。さらに整備手法によっては、既存施設の活用の場合には、移転が前提となるため、庁舎としての立地や庁舎機能としての適合性について十分な検討が必要であるし、民間収益の還元を想定する場合には、収益性の視点から立地条件を確認し、民間施設の導入可能性を評価する必要がある。

	対応策1 初期費用（建設コスト）の削減		対応策2 賃料等の収入	
	他施設への移転可能性	建設面積の削減可能性	民間収益施設の導入可能性	余剰地の活用可能性
	手法①行政庁舎を新設せずに既存の民間施設等で代替し、建設費を抑制する。	手法②減築改修による耐震化＋不足分の新築で、建設費を抑制する。	手法③行政庁舎の建替えに合わせ併設した民間施設から、賃料等の収益を還元する。	手法④行政庁舎の建替えに伴う余剰地等から賃料等の収益を還元する。
機能	・新庁舎の基本コンセプト ・新庁舎の必要機能（望まれる機能） ・必要機能に対応した諸室、スペース、設備（駐車場含む）			
	・移転施設の施設特性（必要機能の導入可能性） ・余剰床活用における導入機能（余剰床発生時） ・庁舎の基本機能を装備するための移転施設の改修可能性 ・移転施設の庁舎としての耐震性	・減築する施設の制約に応じた機能導入	・まちづくり施策等と導入機能の整合 ・当該敷地・建物で収益性の見込める民間機能 ・庁舎と親和性のある民間機能 ・民間機能が必要なスペックの確保 ・複数機能の適切な動線分離	・当該敷地・建物で収益性の見込める民間機能 ・民間機能が必要なスペックの確保 ・複数機能の適切な動線分離
規模	・総務省地方債庁舎算定基準に基づいて基準となる全体面積を算定 ・各課の必要面積は所属職員数に基づいて積み上げ ・必要機能に対応した諸室、スペースを加え、必要となる全体面積を算定 ・旧庁舎面積、基準面積、必要面積を比較衡量し計画面積を決定			
	・移転施設の規模と算定した庁舎計画面積との適合性 ・余剰床発生時の活用方法	・既存庁舎の活用と新築を合わせ、必要規模の確保	・民間事業者が導入する機能に必要な規模の確保可能性	・併設する機能に必要な規模の確保可能性
場所	・現地建替えの可能性、移転の必要性 ・まちづくりの観点、市民・職員の利便性の観点等による移転場所			
	・移転場所（移転施設）の適合性	・現地での必要な敷地の確保	・民間の収益性の視点から検討	・民間の収益性の視点から検討

	対応策3 公共施設の削減		対応策4 行政庁舎面積の削減
	他公共施設への移転可能性	他公共施設の併設可能性	庁舎機能の集約可能性
	手法⑤行政庁舎を新設せず、廃止した別の公共施設を活用する。	手法⑥行政庁舎の建替えに合わせて他の公共施設を併設等する。	手法⑦行政庁舎の建替えに合わせて、分散した行政庁舎を集約する。
機能	・新庁舎の基本コンセプト ・新庁舎の必要機能（望まれる機能） ・必要機能に対応した諸室、スペース、設備（駐車場含む）		
	・移転施設の施設特性（必要機能の導入可能性） ・余剰床活用における導入機能（余剰床発生時） ・庁舎の基本機能を装備するための移転施設の改修可能性 ・移転施設の庁舎としての耐震性	・まちづくり施策等と導入機能の整合 ・庁舎と親和性のある公共機能 ・公共機能が必要なスペックの確保 ・複数機能の適切な動線分離	・職員の利便性・業務効率性 ・市民の利便性・安全性
規模	・総務省地方債庁舎算定基準に基づいて基準となる全体面積を算定 ・各課の必要面積は所属職員数に基づいて積み上げ ・必要機能に対応した諸室、スペースを加え、必要となる全体面積を算定 ・旧庁舎面積、基準面積、必要面積を比較衡量し計画面積を決定		
	・移転施設の規模と算定した庁舎計画面積との適合性 ・余剰床発生時の活用方法	・複合対象の施設の事業費も踏まえた必要な規模の確保	・集約化に伴う必要規模の確保
場所	・現地建替えの可能性、移転の必要性 ・まちづくりの観点、市民・職員の利便性の観点等による移転場所		
	・移転場所（移転施設）の適合性	・現地や移転場所での必要な敷地の確保、適合性	・現地や移転場所での必要な敷地の確保、適合性

上段■：各手法に共通な事項 下段■：当該手法に特有な事項

3-3 費用・財源・その他の検討

先進事例調査の事例の検討状況をみると、具体的な整備手法を決定するうえで、財政負担の軽減が重要な評価指標であったことが分かる。

財政負担については、初期費用だけでなく、維持管理費用も含め、ライフサイクルコストを検討することが必要である。

初期費用については、必要な事業費を的確に算定すること、民間活力導入によるコスト削減の可能性の有無を確認することが必要である。その他、既存施設を活用する整備手法においては、移転・改修工事となることから、それぞれを積算するとともに、残耐用年数とこれらのコストを合わせて比較検討し、新築と比較してメリットがあるか否かを精査する必要がある。また、複合化・併設・集約する事業手法の場合で、自治体がこれらを保有する場合には、庁舎部分だけでなく、複合化対象施設を含む、全体の事業費を把握する必要がある。

維持管理費用については、単年度でなく LCC の算定が必要であり、初期費用と同様に民間活力導入によるコスト削減の可能性を確認する必要がある。その他、既存施設を活用する整備手法においては、新築と比較すると早い段階で大規模改修が必要となることから、これらも見込んだ比較検討が必要である。複合・併設・集約する整備手法の場合は初期費用と同様、全体の費用を把握する必要がある。

財源については、補助金や起債など利用可能で有利な財源を検討することはもちろんであるが、公共施設マネジメントの観点からは、移転した場合は旧庁舎の跡地活用による収益、余剰敷地や余剰施設が発生した場合はこれらの活用による収益を見込み、全体での財政負担軽減策を検討する必要がある。

その他、庁舎整備に関する市民理解を得ることはもちろん、民間収益施設の導入を図る場合には、民間事業者とのリスク分担を十分に検討する必要がある。

	対応策1 初期費用（建設コスト）の削減		対応策2 賃料等の収入	
	他施設への移転可能性	建設面積の削減可能性	民間収益施設の導入可能性	余剰地の活用可能性
	手法①行政庁舎を新設せずに既存の民間施設等で代替し、建設費を抑制する。	手法②減築改修による耐震化＋不足分の新築で、建設費を抑制する。	手法③行政庁舎の建替えに合わせ併設した民間施設から、賃料等の収益を還元する。	手法④行政庁舎の建替えに伴う余剰地等から賃料等の収益を還元する。
初期費用	- 必要事業費の算定 - 民活導入によるコスト削減			
	- 土地建物の取得費、建物の改修設計・工事・移転費、旧庁舎解体費 - 移転新築の場合の初期費用との比較（耐用年数に対する費用対効果）	- 各種工法に応じた設計・工事費 - 各種工法の場合の初期費用との比較（耐用年数に対する費用対効果）	民間機能を含めた建物の設計・工事・移転費（所有の有無による）、旧庁舎解体費の算定	併設する公共施設を含めた建物の設計・工事、旧施設の解体費の諸費用の算定
維持管理費用	- LCCの算定 - 民活導入によるコスト削減			
	毎年の改修工事費	各種工法に応じたLCC（修繕・更新費）の算定	- 複合施設全体のLCCの算定（民間機能の所有の有無による） - 各施設ごとのLCCの算定	省エネ機能を活用したスマート庁舎として同規模標準の建物とのLCC比較
財源（事業手法の検討等）	利用可能な財源の検討			
	旧庁舎跡地活用による収入	—	民間機能からの賃料収入	区有地活用による定期借地権の設定
その他	移転に対する市民理解の醸成	工法が制限されるため、発注方法を検討	- 民間機能とのリスク分担の検討 - 民間機能に関する事業終了後の措置の検討 - 民間機能導入に対する市民理解の醸成	建設費高騰などにより事業採算性確保のための提案に対する対応の検討

	対応策 3 行政庁舎以外の公共施設の削減		対応策 3 行政庁舎の削減
	他公共施設への移転可能性	他公共施設の併設可能性	庁舎機能の集約可能性
	手法⑤行政庁舎を新設せず、廃止した別の公共施設を活用する。	手法⑥行政庁舎の建替えに合わせて他の公共施設を併設等する。	手法⑦行政庁舎の建替えに合わせて、分散した行政庁舎を集約する。
初期費用	- 必要事業費の算定 - 民活導入によるコスト削減		
	- 土地建物の取得費、建物の改修設計・工事・移転費、旧庁舎解体費 - 移転新築の場合の初期費用との比較（耐用年数に対する費用対効果） - 補助金返還等既存施設活用に係る制約の確認	複合対象の施設を含めた建物の設計・工事・移転費、旧庁舎解体費の算定	集約化に伴う施設性能に応じた建物の設計・工事・移転費、旧庁舎解体費の算定
維持管理費用	- LCCの算定 - 民活導入によるコスト削減		
	毎年の改修工事費	- 複合施設全体のLCCの算定 - 各施設ごとのLCCの算定	集約化に伴う施設性能に応じたLCCの算定
財源（事業手法の検討等）	利用可能な財源の検討		
	旧庁舎跡地活用による収入	旧庁舎、複合対象施設の跡地活用による収入	集約した旧庁舎跡地活用による収入
その他	移転に対する市民理解の醸成	複合化、複合対象施設に対する市民理解の醸成	—

上段 ■：各手法に共通な事項 下段 ■：当該手法に特有な事項

3-4 まとめ

本章では8自治体の先進事例のヒアリング調査により、手法ごとに公共施設マネジメントの観点からの行政庁舎の建替えポイントの整理を行った。

最後に、今回の事例調査を通じた総括として、事例調査から明らかとなった行政庁舎建替え時に踏まえておくべき点として(1)事例調査からの示唆と、さらに(1)に加え、公共施設マネジメントの視点からさらに検討を深めるべき点を(2)公共施設マネジメントの視点からのポイントとして整理した。

(1) 事例調査からの示唆

1) 公共施設マネジメントの計画に沿った検討

調査事例は公共施設マネジメントの検討以前のものが大半であり、施設の老朽化等のきっかけから事業の検討が始まっているが、今後は公共施設マネジメントの計画に沿って検討が進められるものと考えられる。

2) 公共施設の総量削減の視点

同様の理由から調査事例は初期コスト削減の視点で事業の検討が進められているものが多い。公共施設マネジメントの効果を高めるためには、施設の複合化などによる公共施設の総量削減の視点で行政庁舎建替えの検討を進めることが期待される。

3) 行政庁舎の特徴

行政庁舎は特殊な構造や設備がないことから、様々な施設からの転用、複合化といったことが可能である。調査事例でも減築改修など多様な手法が展開され、また建物構造もスケルトン化等汎用性の高いものを導入している。このような新たな整備手法や汎用性の高い構造を採用することは、延べ床面積削減の検討にも資する。また、1つの自治体には基本的に1つしかない施設であることから、行政庁舎建替えを公共施設マネジメントの課題解決の機会としてとらえることが必要である。

4) 行政庁舎建替えの意義

行政庁舎の建替えは住民にとっても関心の高い事業であることから、調査事例は各自治体においてシンボリックな事業となっている。行政庁舎の建替えを公共施設マネジメントの観点で進めることで、公共施設マネジメントに対する住民意識も高められると考えられる。

(2) 公共施設マネジメントの視点からのポイント

1) 2つの観点からの検討

当調査では、公共施設マネジメントの観点を2つに単純化し検討を加えた。このうち、財政負担の軽減については、通常の行政庁舎建替えにおいても検討が加えられることから、公

共施設の最適化について検討を加えることがより重要であると思われる。

2) 組み合わせの可能性

当調査では4つの対応策、7つの手法として整理したが、それぞれ単独で導入するだけでなく、手法の組み合わせの可能性もある。

例えば、既存施設の活用をしたうえで、余剰スペースにその他の公共施設等を複合化させることも考えられる。

3) 多角的・総合的な視点から検討

当調査では、庁舎整備に必要な機能・規模・場所・費用・財源に絞って整理したが、住民の意見を取り入れながら、多角的な視点で更なる財政負担の削減の可能性や施設の最適化の可能性を探る必要がある。

行政庁舎の建替えは様々な手法を展開する可能性が考えられることから、当調査で示したもの以外の新たな手法についても、公共施設マネジメントの観点で検討を進めることが期待される。

IV. 本研究会におけるまとめ

1. まとめ

前述の通り、平成 29 年度末ではほぼすべての自治体において公共施設等総合管理計画が策定され、現在は、計画の実行に向けた段階へと入っている。

そこで、今年度のモデル自治体におけるケーススタディは、小規模自治体における職員中心での実施可能な公共施設マネジメントの仕組みの構築（藤里町）、民間活力導入による学校プール再編モデルの検討（佐倉市）について研究し、公共施設マネジメントの具体的な取組みについて検討を行った。

加えて、先進事例調査では、公共施設マネジメントの観点から行政庁舎の建替えの考え方をテーマに調査・研究し、今後の庁舎建替え時の示唆となるポイントの整理を行った。

1－1 研究モデル事業について

（施設修繕計画と予算の連携＝調整ではなく決定の場としての組織体の組成）

藤里町については、小規模自治体という町の特徴（保有施設数が少ない。特別な構造・設備を有する施設が少ない等）を活かし、全庁各課横断的な検討・決裁の仕組みを構築し、公共施設マネジメントの取組みが町全体の課題として検討する体制を整えた。その際に、初期段階では専門家の知見を参考に施設の点検、修繕箇所の特特定、費用の概算等の施設管理の手法を整備し、その後職員が自主的に施設管理を行えるよう体制を整えた。加えて、小規模自治体のコンパクトな組織の特徴を活かし、修繕予算が合議できる場としての組織体を組成し、施設修繕計画と予算の仕組みを連携させることで安定的な施設管理が期待できる仕組みを構築した。

小規模自治体では、財政、人材、地理的な要因から公共施設マネジメントの取組みを進めるのは難しいと考えられるが、藤里町の取組みは小規模自治体における公共施設マネジメントのヒントとなると思われる。

（施設再編における付加価値の検討＝行政サービスの進化）

佐倉市については、将来の学校プールの維持更新費用を財源とし、屋内温水プールの整備及び水泳指導の民間委託を実施し、実質負担額の増加を伴わずに、施設再編を推進することが可能となることがわかった。

本事業を通して、公共施設再編を推進するためには、財政削減を追求するだけではなく、教職員の負担軽減や新たな行政サービスの提供、市民の利便性向上といった新しい付加価値の提供が重要であることがわかった。今後、学校施設だけでなく、他施設の具体的な施設再編を推進する際も、庁内外に対し計画実行における付加価値をどのように提供していくのかがポイントとなると考えられる。

1－2 公共施設マネジメント先進事例調査について

前述のとおり、本調査における行政庁舎整備の先進事例は、公共施設マネジメント検討以前のものが大半である。しかしながら、公共施設マネジメントの観点として挙げた財政負担軽減については、庁舎建替え時において、様々な手法が検討されていた。ただし、建物整備費などの初期費用の削減の検討に留まっているものが大半であり、維持管理コストも含めたライフサ

イクルコストまでは検討に至っていない。既存施設で代替することで建物整備費を削減しても、既存施設の状態によっては維持管理費が増大することや耐用年数が短く非効率になることも考えられ、公共施設マネジメントの中では維持管理コストも含めたトータルの財政負担軽減について検討していく必要がある。

また、もう一つの観点として挙げた公共施設の最適化については、複合化や集約を実施した事例があったが、庁舎施設の規模（延床面積など）は拡大傾向にあった。ペーパーレス化やフリーアドレスなど「オフィス改革」として執務スペースの使い方についても検討の余地があると言える。

本調査でテーマとした行政庁舎（本庁舎）については、基本的に各自治体に1つのまちのシンボルであり、他の施設と比べ規模が大きく重要な施設であるが、建物構造的には特殊ではなく、事務機能が大部分を占める一般的な建築物である。

このような行政庁舎の特徴を踏まえると、様々な公共施設や民間施設との複合化などさらなる工夫の余地があり、ライフサイクルコストを含めた財政削減や公共施設の最適化に貢献する可能性があることから、今後、行政庁舎を整備する自治体において、これらの観点から検討を重ねることは非常に有益と考える。

2. 今後の課題と展望

国のインフラ長寿命計画においては、平成 32 年までに個別施設計画を策定することが示されており、公共施設最適化に向けた具体的な取組みを促進することが求められている。

本年度は、小規模自治体における行政職員が主体となった公共施設マネジメントの仕組み、学校プール再編モデルについて、モデル自治体によるケーススタディを行った。さらに、先進事例調査において、全国的に建替えの動きがみられる庁舎の整備事業をテーマとし、公共施設マネジメントの観点から財政負担軽減だけでなく、公共施設最適化の視点から分析を行い、一定の成果を得た。しかしながら、公共施設最適化に向けた具体的な取組みに向けては、自治体の財政事情や施設の特徴やまちづくりの方向性など様々であることから、今年度の検討事項以外にも検討すべき課題があると考ええる。

次年度以降も、総合管理計画後の計画の具体化に向けた課題をテーマとして、調査研究を進めることとしている。

参考資料

1. 平成 30 年度公共施設マネジメント調査研究会委員

本調査研究を進めるにあたり、各種の助言を得るために、有識者等からなる公共施設マネジメント調査研究会を設置した。委員会等の開催状況及び委員は、以下の通りである。

(敬称略・五十音順、○は委員長)

区 分	氏 名	所 属
委員	○安登 利幸	亜細亜大学都市創造学部都市創造学科 大学院 アジア・国際経営戦略研究科 教授
	小澤 一雅	東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻 教授
	梶 元伸	総務省地域力創造グループ地域振興室 室長(平成 31 年 3 月以降)
	水野 敦志	総務省地域力創造グループ地域振興室 室長(平成 31 年 2 月以前)
	飛田 章	総務省地域力創造グループ地域振興室 室長(平成 30 年 11 月以前)
	木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
	小林 賢弘	株式会社日本政策投資銀行地域企画部 課長
	小松 幸夫	早稲田大学理工学術院建築学科 教授
	辻 琢也	一橋大学 副学長
	根本 祐二	東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻 教授
	長谷川 淳二	総務省自治財政局財務調査課 課長(平成 30 年 7 月以降)
	山越 伸子	総務省自治財政局財務調査課 課長(平成 30 年 6 月以前)
	松野 英男	浜松市産業部エネルギー政策課 主幹
	山本 康友	首都大学東京都市環境学部 客員教授
	吉川 清志	習志野市政策経営部資産管理課 主幹
オブザーバー	志賀 真幸	総務省自治財政局公営企業課 理事官
	小谷 知也	総務省自治財政局財務調査課 理事官
事務局	笠松 拓史	(一財)地域総合整備財団 事務局長
	小林 寛行	(一財)地域総合整備財団 開発振興部 部長
	岡田 正幸	(一財)地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 参事役
事務局支援	株式会社日本経済研究所	

2. 委員会等開催状況

項目	開催日	議題
第1回研究会	平成30年6月15日	・ 公共施設マネジメント調査研究会におけるこれまでの取組みについて ・ 平成30年度公共施設マネジメント調査研究会（研究モデル事業）の概要について ・ 公共施設マネジメント先進事例調査事業について
第2回研究会	平成30年11月9日	・ 公共施設マネジメント調査研究（研究モデル事業）採択事業の中間報告について ① 秋田県藤里町 ② 千葉県佐倉市 ・ 公共施設マネジメント先進事例調査事業の調査進捗について
第3回研究会	平成31年2月19日	・ 公共施設マネジメント調査研究（研究モデル事業）採択事業の実績報告について ① 秋田県藤里町 ② 千葉県佐倉市 ・ 公共施設マネジメント先進事例調査事業の調査報告について
成果報告会	平成31年3月15日	自治体職員を対象とした成果報告

平成 30 年度公共施設マネジメント調査研究会 報告書
～ 研究モデル事業及び先進事例調査事業の成果 ～

発行日 平成 31 年 3 月

発 行 一般財団法人地域総合整備財団＜ふるさと財団＞

開発振興部開発振興課

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階

電話 03-3263-5758

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

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

「公共施設マネジメント調査研究会」は一般財団法人全国市町村振興協会の助成を受けて実施されました
