令和２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　～

令和３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 1

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 3
１－１　公共施設マネジメントのわが国の現状と課題 3
１－２　ふるさと財団の取組み 7
２．公共施設マネジメント調査研究会について 10
２－１　公共施設マネジメント調査研究会の設置 10
２－２　令和２年度公共施設マネジメント調査研究会委員 10

Ⅱ．研究モデル事業について 11

１．研究モデル事業の概要 13
１－１　研究モデル事業の詳細 13
１－２　令和２年度の研究モデル事業 15
２．令和２年度研究モデル事業の概要 16
２－１　長野県辰野町 16
（１）町の概要 16
（２）事業の概要 16
（３）事業内容 17
（４）事業の検討結果 18
（５）事業の成果と課題 34
（６）研究会における論点と対応について 36
２－２　鹿児島県錦江町 38
（１）町の概要 38
（２）事業の概要 39
（３）事業内容 40
（４）事業の検討結果 43
（５）事業の成果と課題 55
（６）研究会における論点と対応について 57

Ⅲ．公共施設マネジメント先進事例調査事業について 59

１．公共施設マネジメント先進事例調査事業の概要 61
１－１　公共施設マネジメント先進事例調査事業について 61
（１）主旨 61
（２）研究方法 61
（３）研究会との関係 61
１－２　令和２年度のテーマ設定の背景と目的 61
１－３　調査の方法と対象 62
２．公共施設マネジメント先進事例調査結果のまとめ 63
２－１　研究モデル事業のアンケート調査結果 63
（１）アンケート調査の目的・内容等 63
（２）アンケート対象自治体及び事業内容一覧 66
（３）研究モデル事業に関するアンケート調査結果 68
（４）公共施設マネジメントの取組み全体に関するアンケート調査結果 71
（５）まとめ 73
２－２　研究モデル事業のヒアリング調査結果 74
（１）ヒアリング調査の目的と調査対象事業の選定 74

（２）ヒアリング調査の内容と結果の整理方法 75
（３）ヒアリング調査結果詳細 77
（４）まとめ 111
２－３　先進自治体クロストーク結果 114
（１）先進自治体クロストークの目的 114
（２）先進自治体クロストークの概要 114
（３）先進自治体の公共施設マネジメントの取組み状況 116
（４）先進自治体の公共施設マネジメント全般に対するご意見まとめ 145
Ⅳ．本研究会におけるまとめ 151
１．まとめ 153
１－１　研究モデル事業について 153
１－２　公共施設マネジメント先進事例調査について 154
１－３　　今後の展望と課題 155
２．おわりに 159
参考資料 161
１．令和２年度公共施設マネジメント調査研究会委員 163
２．　委員会等開催状況 164
３．　研究モデル事業の取組み状況一覧 165

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※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
（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

※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。

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、令和２年３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、個別施設毎の具体的な対応方針を定めた「個別施設計画」を策定・実践、さらに公共施設等総合管理計画の見直しを行っていくこととなる。

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%
策定済		47	100.0%	20	100.0%	1,719	99.9%	1,786	99.9%
未策定		0	0.0%	0	0.0%	2	0.1%	2	0.1%
策定予定	Ｒ２年度中	0	0.0%	0	0.0%	1	0.1%	1	0.1%
	Ｒ３４月以降	0	0.0%	0	0.0%	1	0.1%	1	0.1%

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)」
令和２年３月 31 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、令和３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

前述の通り、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。

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（本ソフトのサポートは令和 2 年 3 月 31 日で終了しました。）
・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公共施設マメ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　〇公共施設マネジメントの普及策　〇公共施設マネジメント手法の確立　〇出口戦略の展開

平成 25 年度　公共施設マネジメントを進めるために

取組内容

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　〇公共施設マネジメントの普及策　〇出口戦略の展開　〇民間提案の可能性

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	○「公共施設等総合管理計画」の実効性確保　○保有資産の有効活用　○公会計情報の公共施設マネジメントへの活用　○個別施設計画の合意形成
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。
課題	○「公共施設等総合管理計画」策定後の計画の具体化

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。
課題	○「公共施設等総合管理計画」策定後の計画の具体化
令和元年度　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	
取組内容	○モデル自治体のケーススタディにより、効率的な公共施設の設備更新手法や、学校施設更新手法について研究を行う。 ・効率的な公共施設の設備更新手法と設備の省エネや再生可能エネルギー利用等による財政負担、維持管理負担の軽減手法の検討、地域の人口変動に合わせた適正規模・適正配置シミュレーションによる学校施設更新手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、宮城県美里町、埼玉県上尾市の取組みについて研究。 ○自治体の先進事例を調査し、公共施設最適化に向けた民間による遊休資産活用について整理するとともに、課題への対応策をまとめる。 ・民間による遊休資産活用について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。
課題	○個別施設計画の実践　○公民連携による遊休資産活用の推進

令和２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、以下の通り調査研究を進めた。加えて、平成 24 年度から令和元年度にかけて行ってきた調査研究の総括として、対象となったモデル自治体の先進事例の取組みに関する成果と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

令和 2 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	
取組内容	○モデル自治体のケーススタディにより、保小連携及び広域連携による施設適正化や、広域的な公共施設の包括管理委託について研究を行う。 ・保小連携、広域連携による保育・教育の質向上と施設適正化の検討、広域的な公共施設の包括管理委託の検討、学校施設等の地域コミュニティ拠点施設への再生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、長野県辰野町、鹿児島県錦江町の取組みについて研究。 ○平成 24 年度から令和元年度にかけて対象となったモデル自治体の先進事例を調査し、取組みに関する成果と課題について整理するとともに、課題への対応策をまとめる。 ・モデル事業を取り組むことによる成果と課題について、平成 24 年度から令和元年度にかけて調査研究を行ってきたモデル自治体に対して再度の事例研究を行い、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　令和２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。

令和２年度公共施設マネジメント調査研究会委員

（敬称略・五十音順、〇は委員長）

氏　名	所　属
〇安登　利幸	亜細亜大学大学院　アジア・国際経営戦略研究科　教授
伊藤　正志	総務省自治財政局財務調査課　課長
上杉　耕二	一般財団法人地域総合整備財団　専務理事
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
勝目　　康	総務省地域力創造グループ地域振興室　室長
小松　幸夫	早稲田大学理工学術院建築学科　名誉教授
辻　　琢也	一橋大学大学院法学研究科　教授
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
早川　誠貴	習志野市総務部情報政策課　課長
松野　英男	浜松市産業部エネルギー政策課　課長補佐
山崎　智之	株式会社日本政策投資銀行地域企画部　課長
山本　康友	東京都立大学都市環境学部　客員教授

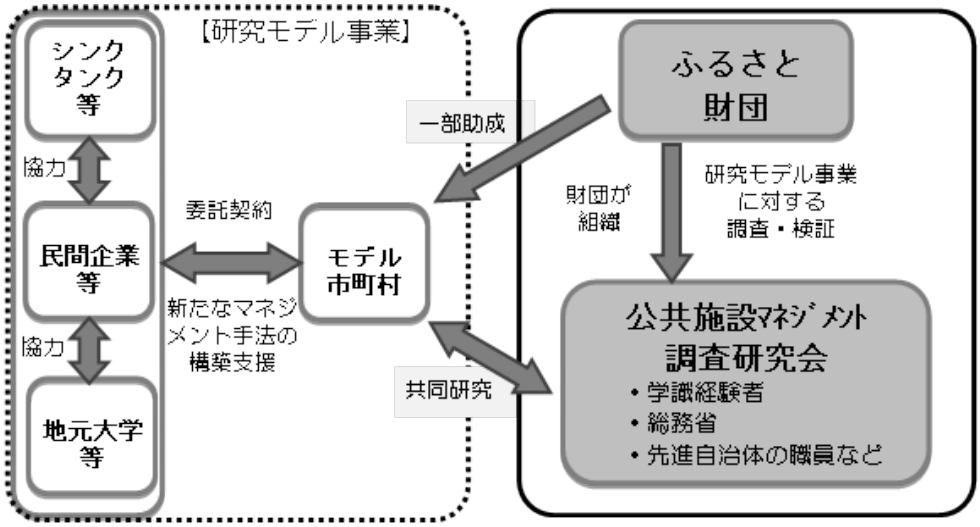
Ⅱ．研究モデル事業について

１．研究モデル事業の概要

１－１　研究モデル事業の詳細

令和２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) 令和２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	令和２年４月１日　～　令和３年２月１９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に情報提供を求める（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　令和２年度の研究モデル事業

令和２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	長野県辰野町	中央コンサルタンツ株式会社 名古屋大学大学院環境学研究科 小松 尚 教授
		○保小連携、広域連携による保育・教育の質向上と施設適正化の検討
2	鹿児島県錦江町	パブリックマネジメント株式会社 東洋大学 南 学 客員教授
		○広域的な公共施設の包括管理委託の検討 ○小学校施設等の地域コミュニティ拠点施設への再生の検討
	２団体	－

２．令和２年度研究モデル事業の概要

２－１　長野県辰野町

（１）町の概要



辰野町は、古くから長野県の県央部を結ぶ交通の要衝となっており、南北に縦断する国道や中央自動車道の伊北 IC、JR 中央線と飯田線が接続する辰野駅などがある。町土の９割が山林原野で、南部を除く地区は、集落が山に囲まれた谷あいに散在しているため、コミュニティの独立性が高い。

町内には公立保育園が６園、民営の幼稚園が１園ある。また、学校施設は、小学校５校、中学校１校であり、それぞれ児童数の減少と施設の老朽化が進んでいる。これらの保育園、学校施設は地域とのつながりが深いため統廃合は容易ではなく、今後の保育・教育と地域のあり方を踏まえた再編が求められている。

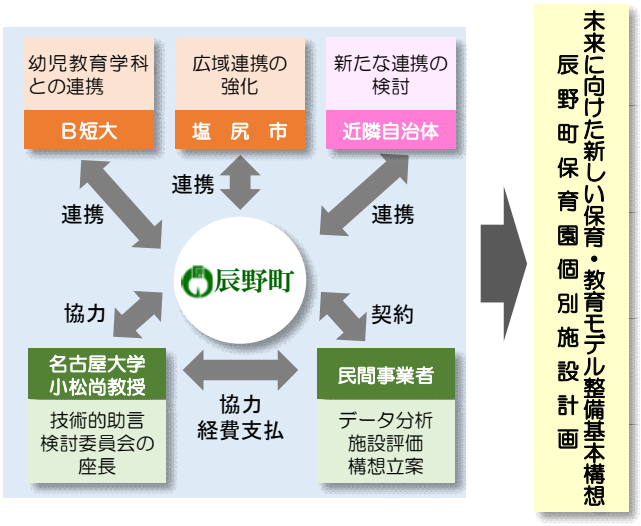
一方で、隣接する塩尻市と小・中学校「両小野学園」を共同運営しており、地区住民の参加によるコミュニティ・スクールとして先進的な取組みが進んでいる。

人口	面積	決算額	財政指標	公共施設
人口：19,405 人 （H31.1.1 現在） 将来人口（R12）： 16,580 人	面積：169.20㎢ 人口密度： 114.69 人/㎢	歳入：9,244 百万円 歳出：8,698 百万円 投資的経費： 833 百万円	実質公債費率：8.9% 将来負担比率:12.8% 自主財源比率:43.9% 経常収支比率:79.8%	公共施設数：310 棟 延床面積：11.6 万㎡ 道路延長距離： 489 ㎞

（２）事業の概要

辰野町では、公共施設等総合管理計画における施設総量 12%削減の目標に向けて、単なる総量縮減ではなく、学校に生じた空きスペースの活用による施設の集約や民間活力の活用、広域連携などの多様な手法を取り入れて、行政サービスの質の向上を図るべく検討を進めている。

今年度は、町内の全保育園についてハード・ソフトの多様な観点での施設評価を行い、再編に向けた適正配置方針を策定する。さらに、町内にある短期大学との連携や塩尻市との連携強化など、民営化や広域連携のあり方を検討し、個別施設計画を策定する。その上で、早急な再整備が求められているA保育園をモデルに、小学校への複合化などを検討し、未来に向けた新しい保育・教育モデルによる保育園再生の基本構想をとりまとめることとしている。



（３）事業内容

１）保育園施設適正化の検討

保育・教育の質の向上と施設の適正化の両立を目指し、基礎データによる分析に加え、民間保育園や広域連携、保小連携の検討を行い、施設最適化の基本方針をまとめる。

①基礎データの整理分析（評価指標の検討）

基礎データを整理し、将来園児数、将来経費を試算するとともに、施設評価の指標について検討する。

【基礎データ】
- 建物老朽化度
- 定員充足数
- 通園距離
- 地域性　等

→ 将来園児数の推計
将来の経費推計
→ 施設評価指標

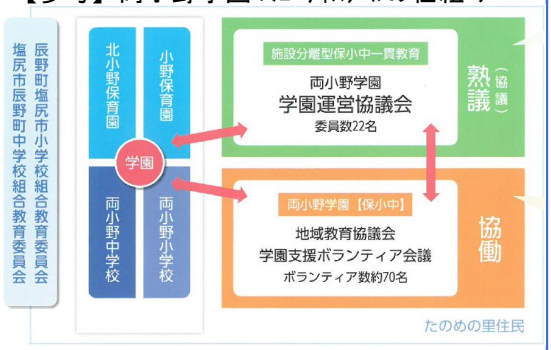
②民間保育園の検討

地域型保育の担い手となりうる民間事業者のサウンディング調査や町内の短期大学へのヒアリング調査を行う。

③広域連携手法の検討

- 塩尻市と学園運営協議会との連携範囲の拡大の検討
- 両小野学園の連携モデルを踏まえた近隣自治体との連携の可能性検討

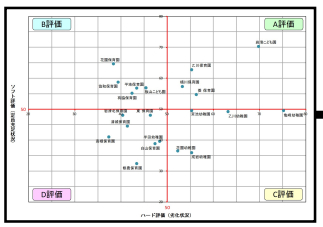
【参考】両小野学園ｺﾐｭﾆﾃｨｽｸｰﾙの仕組み



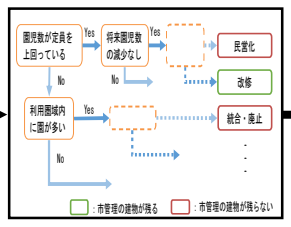
④保育園の適正化に向けた施設評価

①～③を踏まえて、ポートフォリオや評価フローを用いた施設評価を行い、施設適正化の基本方針を示し、個別施設計画を策定する。

一次評価ポートフォリオ



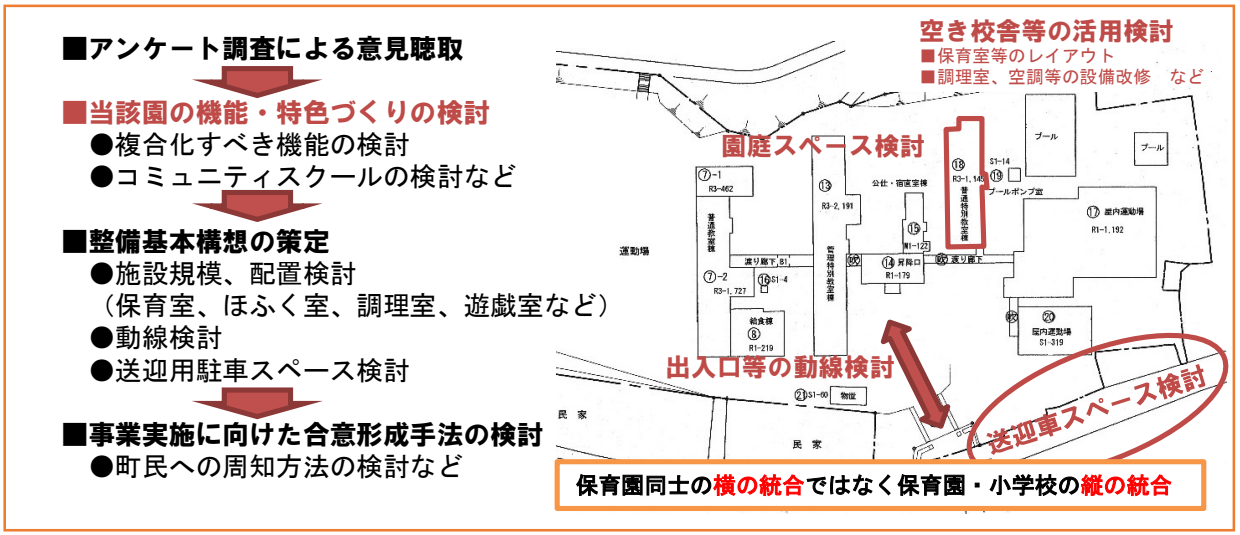
二次評価フローチャート



施設適正化の基本方針
- ■広域連携の強化（保小中一貫化）
- ■民間活力の導入
- ■施設適正化（複合化）など

２）未来に向けた新しい保育・教育モデルの検討

早急な再整備が必要となっているＡ保育園をモデルとして、近隣の小学校との複合化による施設の集約を検討するとともに、小１ギャップの解消などの質の向上を目指し整備基本構想を検討する。検討にあたっては、保護者、職員、地区住民へのアンケートやヒアリング調査などにより、構想段階から町民意見を収集し、事業実施の円滑化に向けた取組みを行うこととする。



３）合意形成手法の検討

事業実施の円滑化に向けた取組みとして、町民への周知方法・合意形成方法を検討する。本事業では、小学校との複合化や保小連携に対する現時点の町民の考え方等を把握するため、町民アンケート調査を実施する。

（４）事業の検討結果

１）　辰野町保育園施設適正化の検討

①　中山間地での保育園の適正配置に関する評価手法の検討及びその実証

■適正配置における課題

保育園の適正配置検討に当たり、大きく３つの点が課題として挙げられる。

１点目は人口構成の変化と保育ニーズの変化への対応である。少子化により園児数が減少する一方で、女性就業率の向上により０～２歳児の保育ニーズが増加しており、園児数の変化への対応が求められる。

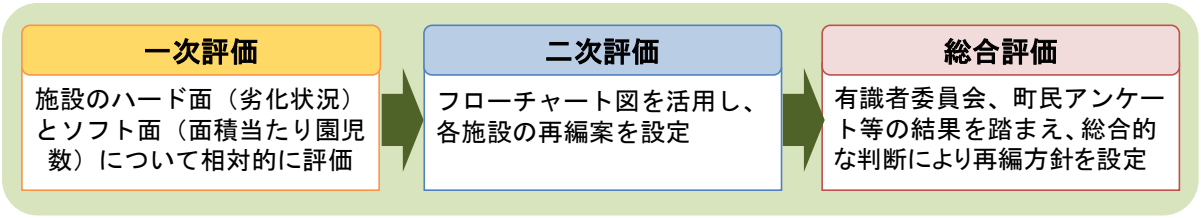
また２点目として、施設や設備類の老朽化等に伴うコスト増への対応が課題となっている。維持修繕コストは、建物の劣化の顕在化や設備の陳腐化に伴い増加している。また運営コストは、園児数が 50 人以下の小規模な園の場合、一人当たりの負担額が高額となる傾向がある。

そして３点目として、持続可能で保育・教育環境の向上に向けた新しい取組みへの対応が求められていることが挙げられる。限られた財源の中で、単なる保育園の集約を進めるのではなく、再編に合わせてよりよい保育教育の実現を目指すことが重要であり、そのためには、多年齢が交流し学び合う環境をつくるとともに、保育士と教員の連携の強化を図ることができる保小連携についても検討が必要である。

■施設評価フロー及び再編の基本方針

施設の劣化状況や地域特性等、多様な観点による施設評価手法を検討し、下図の通り、評価を実施した。

【施設評価フロー】



一次評価・二次評価及び有識者委員会や町民アンケート等の結果を踏まえた総合的な評価にもとづき、園児数の推移や施設の修繕・建替えを踏まえた中長期的な視点から全６園の再編方針を検討し、以下の通り設定した。

再編の基本方針

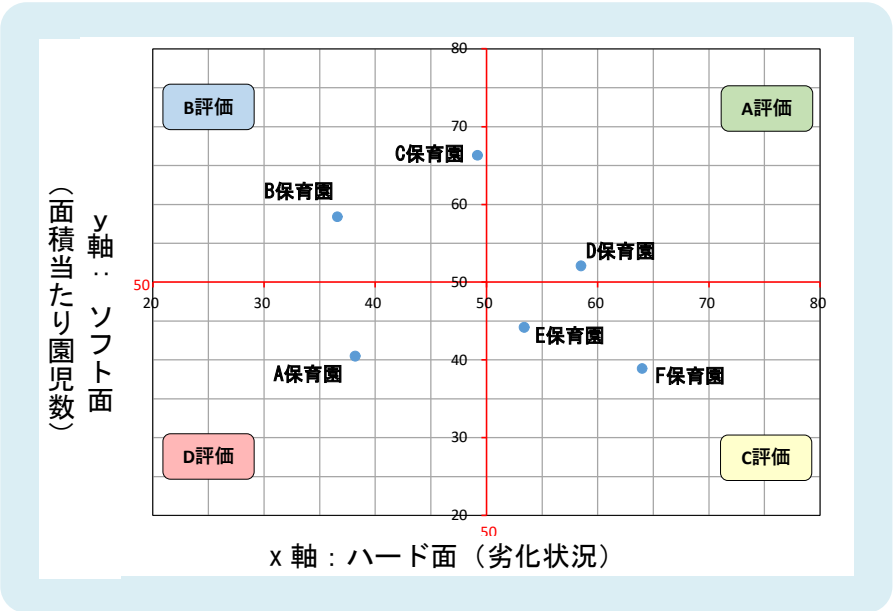
- 当面は保育ニーズの増加を想定し、現状維持での課題解決を検討する。
- 将来的には、人口減少を踏まえて設定した圏域内での統合を検討する。
- 保育の質の向上と施設マネジメントの両立に向けて、保小連携を検討する。

■施設評価：一次評価及び二次評価

一次評価は施設のハード面（劣化状況）及びソフト面（面積当たり園児数）について、ポートフォリオ分析により相対的に評価を行った。

評価の結果、Ａ保育園については早期対策が必要なＤ評価となった。

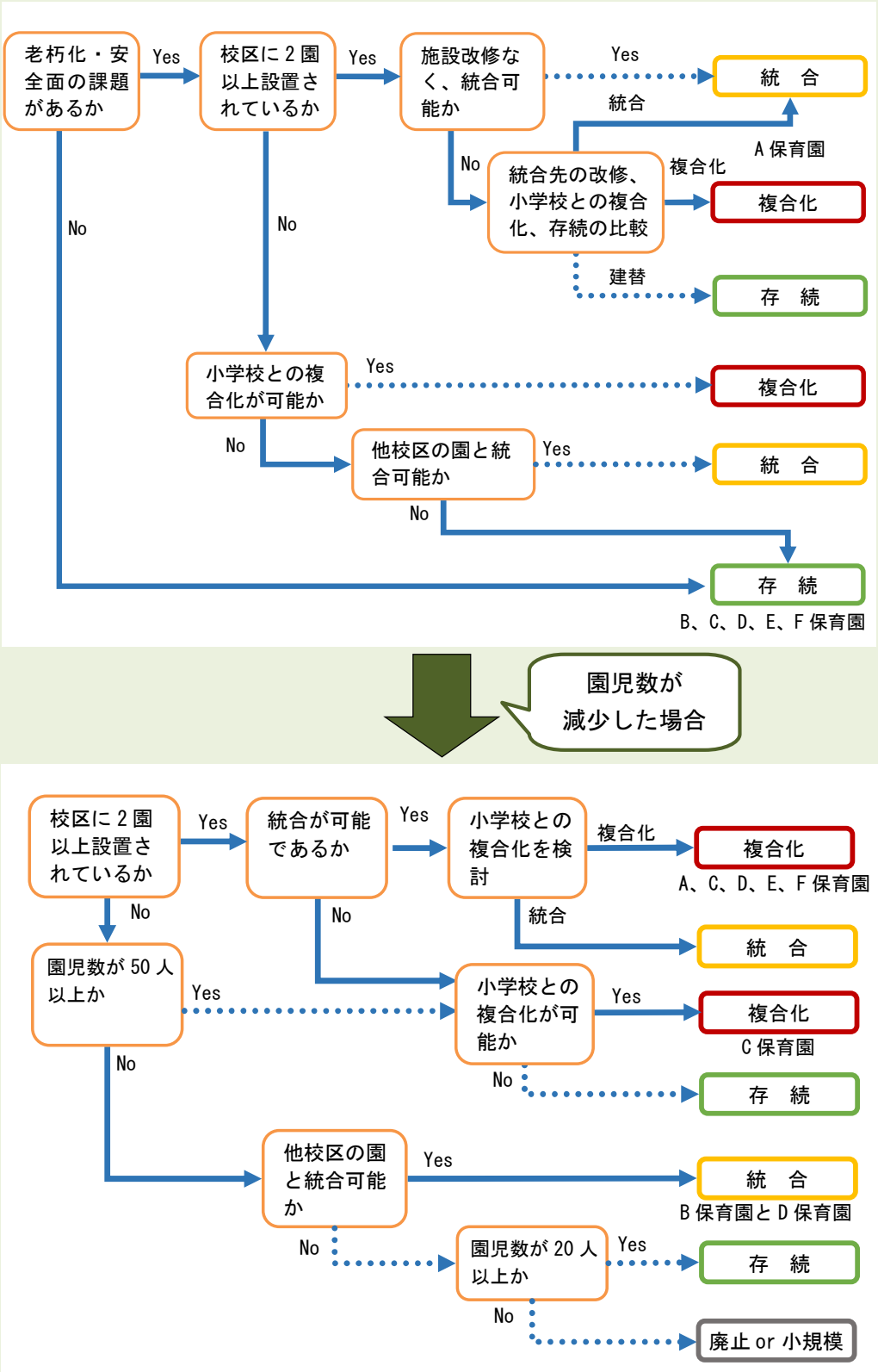
【一次評価の結果】



二次評価は以下のフローチャート図を活用して各施設の評価を行った。

A保育園については統合または複合化、B～F保育園については存続をそれぞれ検討するという結果となったが、将来園児数が減少した場合は、1園当たりの園児数を確保するため、校区よりも広域な範囲での集約（統合または複合化）を検討する結果となった。

【二次評価の結果】



■総合評価：評価方法

全６園の再編方針を設定するための総合的な評価を行うため、施設の一次評価、二次評価の結果を踏まえ、町民アンケート、有識者委員会等の意見を参考にした。

町民アンケート調査は保育園の再整備に対する町民の意向を調査するため、町内の小学生、保育園児、幼稚園児、未就園児のすべての保護者を対象に実施した。

また、有識者や保育園の代表からなる委員会を設置し、個別施設計画及び基本構想の策定に向け、保育園の再編について専門的な立場や当事者の立場から多様な意見を聴取し計画に反映することとした。

■総合評価：町民アンケート調査

以下の通り、町民アンケート調査を実施した。

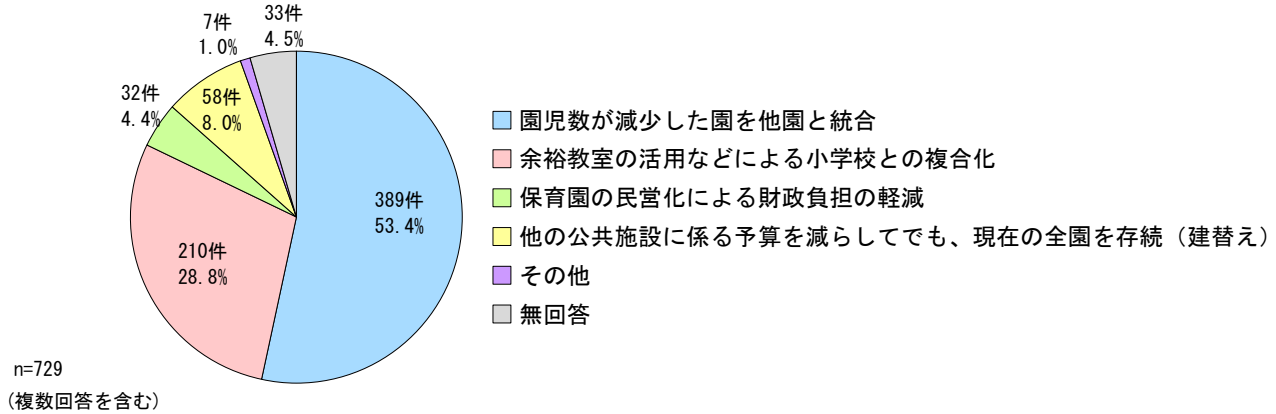
【町民アンケート調査の概要】

項目	詳細
調査名	辰野町保育園個別施設計画の策定にかかる町民アンケート調査
調査対象者	合計 990 人 ✓　小学校に通う児童の保護者（677 人） ✓　保育園に通う園児の保護者（192 人） ✓　幼稚園に通う園児の保護者（27 人） ✓　未就園児の保護者（94 人）
調査期間	令和 2 年 11 月 9 日（月）～11 月 27 日（金）
回収状況	配布票数：990 件、有効回収票数：728 件 （回収率：73.5%（有効回収票ベース））

アンケート調査の結果は以下の通りとなった。（一部抜粋）

施設の集約や財政負担の軽減策としては、「園児数が減少した園を他園と統合（389 件、53.4%）」が最も多く、次に「余裕教室の活用などによる小学校との複合化（210 件、28.8%）」が多くなっている。（問 11）

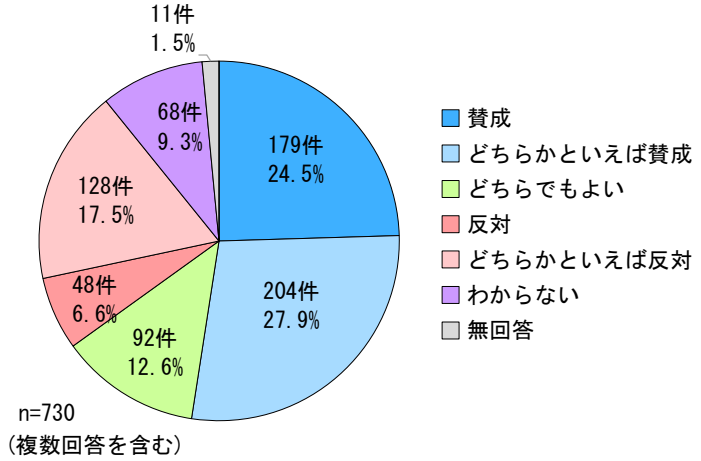
問11	少子化により近年保育園児数の減少や人口減少等により財政制約の厳しさも予想されます。今後、すべての保育園の建替え費用を確保することが困難となった場合、施設の集約や財政負担の軽減策が必要となります。 その際に、どのような対応策が望ましいと考えるか、あてはまるものに**1つだけ**○をつけて下さい。



n=729
（複数回答を含む）

保育園と小学校の複合化・保小連携に対する考え方については、「どちらかといえば賛成（204 件、27.9%）」が最も多く、次に「賛成（179 件、24.5%）」が多くなっている。両者を合わせると、小学校との複合化・保小連携に対する賛成意見は半数以上（383 件、52.4%）となっている。（問 12）

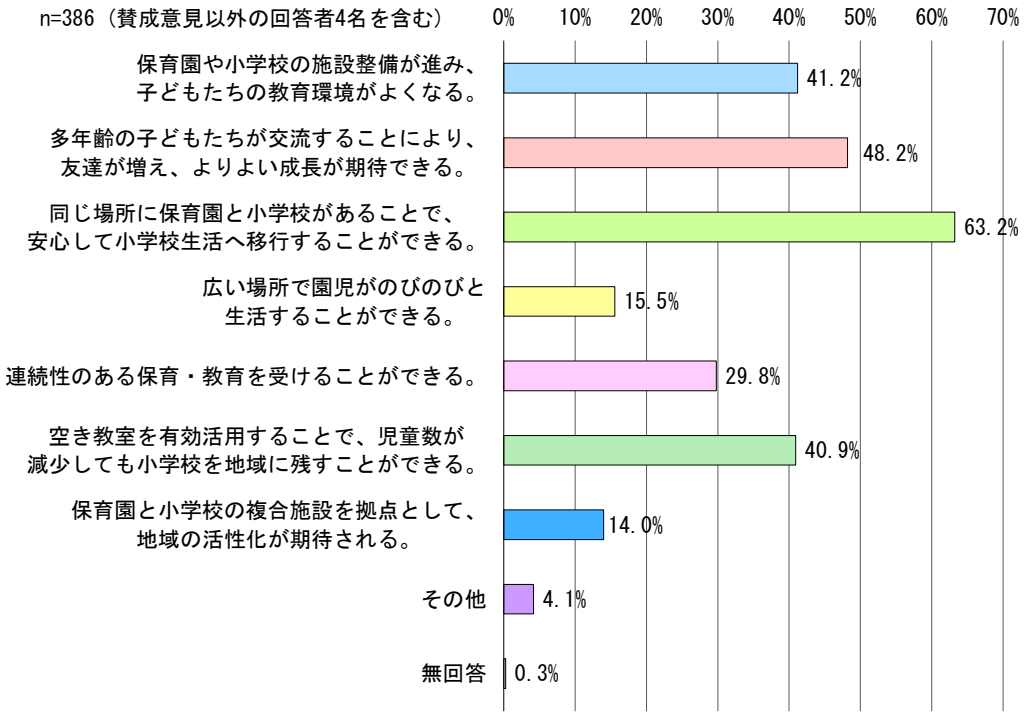
問12　喫緊の課題としてA保育園の再整備が求められており、再整備方法の一つとして、近隣の小学校との複合化・保小連携が考えられます。
保育園と小学校の複合化・保小連携に対するあなたの考え方について、あてはまるものに**1つだけ**○をつけて下さい。



問 12 で「賛成」または「どちらかといえば賛成」を選んだ回答者に対してその理由を尋ねたところ、「同じ場所に保育園と小学校があることで、安心して小学校生活へ移行することができる。（63.2%）」が最も多く、次に「多年齢の子どもたちが交流することにより、友達が増え、よりよい成長が期待できる。（48.2%）」が多くなっている。（問 13）

●問12で「賛成」または「どちらかといえば賛成」を選んだ方におたずねします。

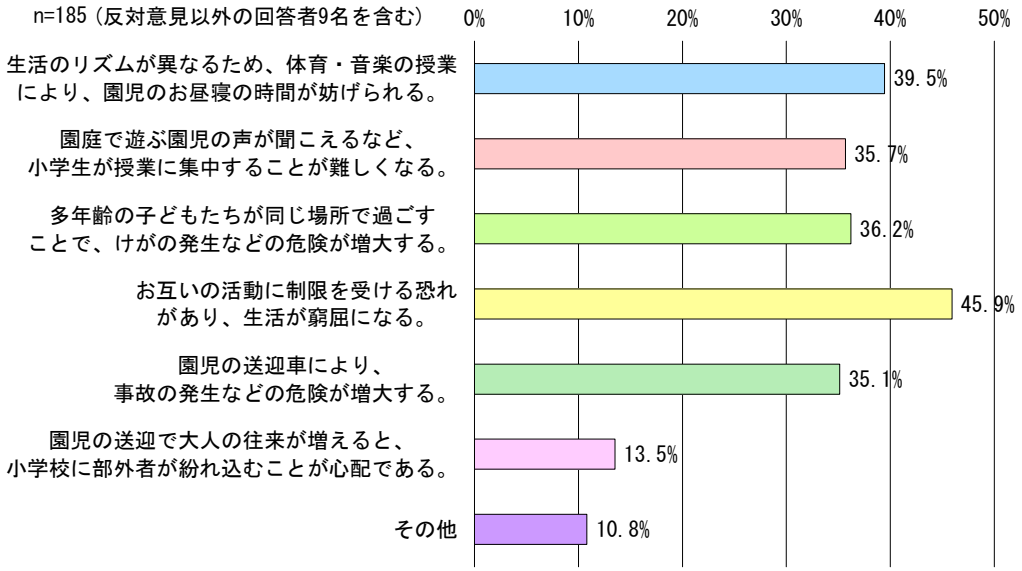
問13　複合化・保小連携をしたほうがよいと考える理由について、○をつけて下さい。（**3つまで**）



一方、問 12 で「反対」または「どちらかといえば反対」を選んだ回答者に理由を尋ねたところ、「お互いの活動に制限を受ける恐れがあり、生活が窮屈になる。(45.9%)」が最も多く、次に「生活のリズムが異なるため、体育・音楽の授業により、園児のお昼寝の時間が妨げられる。(39.5%)」が多くなっている。(問 14)

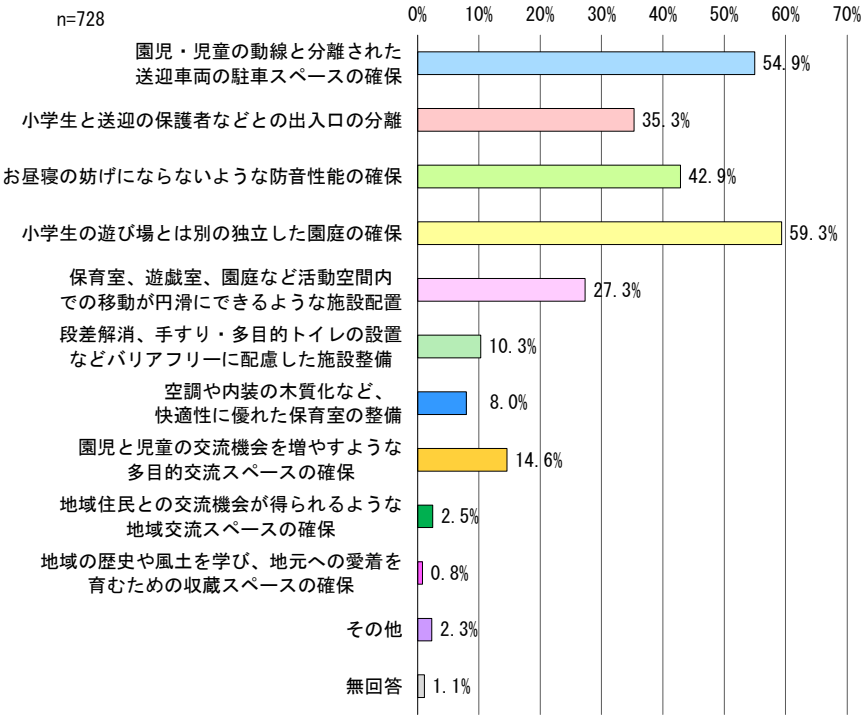
●問12で「反対」または「どちらかといえば反対」を選んだ方におたずねします。

問14　複合化・保小連携をしないほうがよいと考える理由について、○をつけて下さい。（**3つまで**）



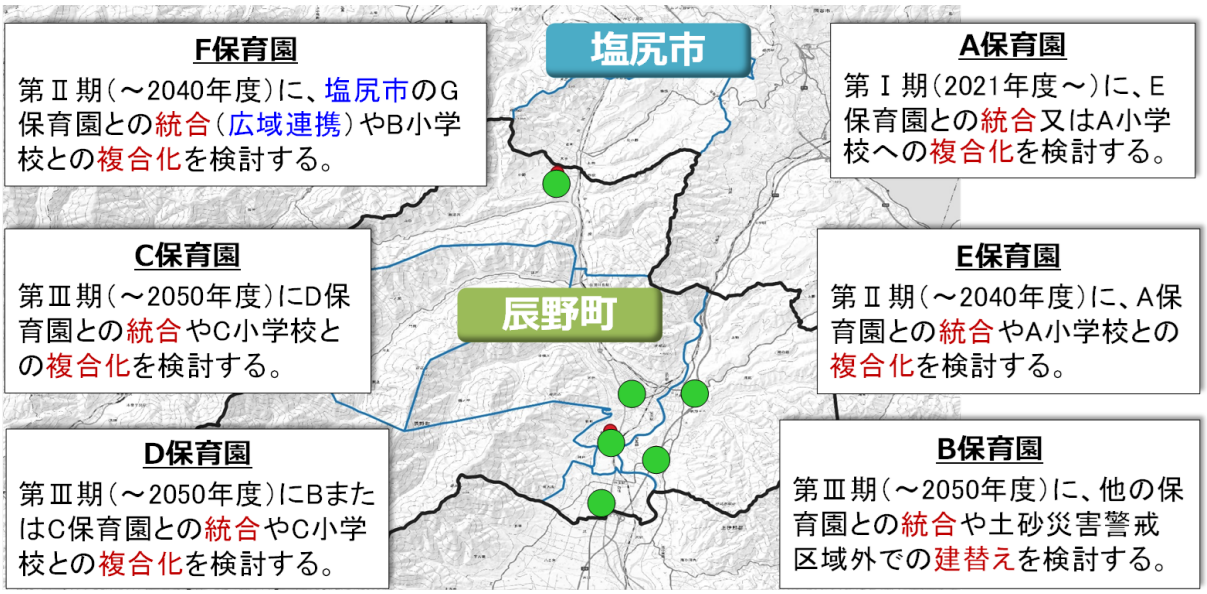
小学校と保育園を複合化することとした場合に重要だと思う機能について尋ねたところ、「小学生の遊び場とは別の独立した園庭の確保（59.3%)」が最も多く、次に「園児・児童の動線と分離された送迎車両の駐車スペースの確保（54.9%)」が多くなっている。(問 15)

問15　小学校と保育園を複合化すると、連続性のある教育や地域と一体となった子育てなどが期待できる反面、生活リズムの異なる児童と園児に不都合がないようにするための施設の充実が必要となります。その際に重要だと思う機能について○をつけて下さい。（**3つまで**）



■ 総合評価：評価結果

総合評価の結果、各園の再編についてはそれぞれ以下の通り再編を検討することとした。



（出典：国土地理院「地理院地図（電子国土Web）」をもとに作成）

（※再編の実施時期は各園の建替え時期を基本とする）

② 人口減少が進む地域における民間活力の活用検討

■ 課題と検討の概要

中山間地においては、園児数減少が見込まれる中で担い手の確保が課題となっている。待機児童が多く発生する都市部と異なり、定員充足率が低く今後園児数が減少する見込みの地域では、町外からの積極的な参入が期待しにくい。そのため、公民連携の担い手となり得る町内の事業者を探す必要がある。

また、保育事業は公設公営で行ってきたことから、民間活力の導入に向け町内の合意形成が必要であるほか、実施に当たってのノウハウが十分蓄積されていないことから、段階的な進め方の検討も課題となっていた。

そこで本事業では、町内の保育事業に関わる民間事業者に対して公民連携に向けた意見交換を行い、民間活力の導入に必要となる条件等を整理した。

■ 意向調査の結果

調査はＡ幼稚園（私立）、Ｂ短期大学、Ｃ事業所の３者を対象に実施した。それぞれの結果は以下の通りであり、概ね前向きな姿勢であること、連携の具体的な検討の余地があること、担い手となり得ることが確認できた。

	町内の私立幼稚園 （Ａ幼稚園）	町内の幼児保育系学校法人 （Ｂ短期大学）	町内の事業所 （Ｃ事業所）
			
事業者概要	✓ 飯田市から長野市までの範囲で、認定こども園（3園）と幼稚園（6 園）を運営。 ✓ A 幼稚園は辰野町から施設型給付金を受けて運営している。 ✓ 利用定員は 75 名で、現在の園児数は 74 名。	✓ 幼稚園や高等学校（東京都）、短期大学を運営。 ✓ 上伊那地域における保育者の養成機関として、子育て支援等に寄与する目的で、幼児教育学科を設置した。	✓ 全国に拠点があり、町内の事業所の従業員は 1,000 人以上。 ✓ グループ内では、福島県や東京都の事業所に、企業主導型保育事業として託児所を設置。
調査結果	✓ 条件が合えば、町保有の保育園を活用した運営検討が可能。 ✓ 既存の保育園と統合する場合は幼稚園の建替えの時期が考えられる。	✓ 町内での保育実習など、日常的に幼児と接する環境があれば良いと考える。 ✓ 付属園の検討を行うためには、民営化に向けたスケジュールの提示が必要。	✓ 周辺で待機児童が発生していないため、現状では託児所を設置していない。 ✓ 自社の従業員の子どもが保育園に入れない場合、設置を検討する可能性が考えられる。
結果から得られた示唆	✓ 公民連携に対して前向きな姿勢であることを確認した。 ✓ 公民連携の方法として、改修した保育園の譲渡または補助金を活用した幼稚園建替えによる認定こども園の設置等が提案可能であると考えられる。	✓ 町の保育行政との連携に対して前向きな姿勢であることを確認した。 ✓ 保育実習の受入れ等、まずはソフト面で連携強化を図ることが考えられる。 ✓ 町の保育環境について継続的に情報共有を行うことで、将来的に民営化の担い手になり得ることが期待される。	✓ グループ内にて保育事業の実績があることから、条件が合えば、本町の企業主導型保育事業の担い手になり得ると考えられる。

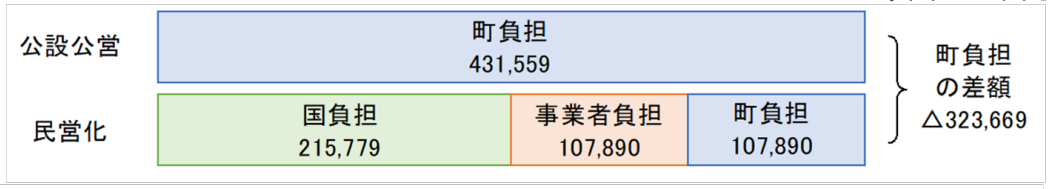
■ 公設公営と民設民営によるコスト比較

町が建設して直接運営する公設公営の保育園と、民営化し民間事業者が建設して運営する民設民営の保育園について、園舎を建替える際の建設費用と毎年の運営費用についてコスト面で比較を行った。

その結果、民営化を図ることにより、保育園の維持管理・運営に係る財政負担の軽減が見込まれることが確認できた。

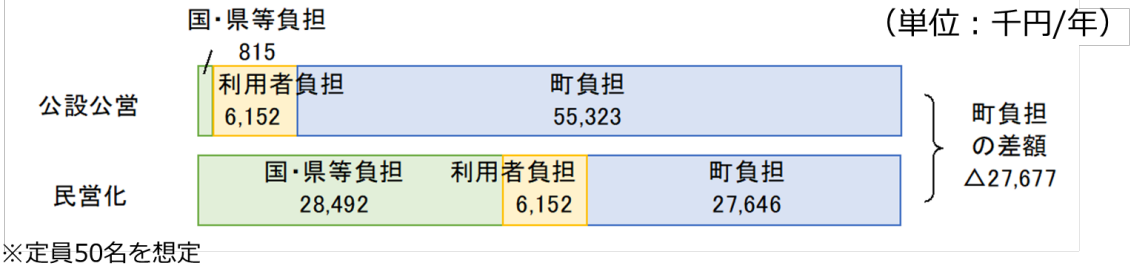
①建設費用：民設民営の場合、町負担は1/4程度

（単位：千円）



②運営費用：民設民営の場合、町負担は公設公営の1/2～1/4程度

（単位：千円/年）



※定員50名を想定

■ 成果と今後の課題

民間活力の活用検討から、以下の通り成果と今後の課題が整理された。

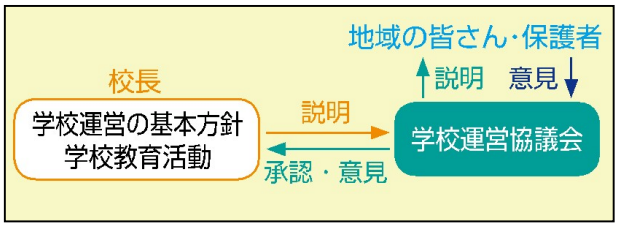
【成果と今後の課題】

	項目	内容
成果	町内における保育事業の担い手	・ 既存の私立園の運営事業者については、公立園を含めた将来的な園児数のバランスを考慮することで、担い手になり得ることを確認した。 ・ 幼児教育を専門とする学校法人については、連携強化を図っていくことで、将来的な担い手となり得ることを確認した。 ・ 町内の大規模事業所については、企業主導型保育事業により、少人数を対象とした保育の担い手になり得ることを確認した。
	民間活力の活用に向けた公民連携の進め方	公民連携のメリットを整理し、町内の合意形成に向けた基礎資料を作成した。また、短期大学とのソフト面での公民連携を進めていく方針を設定した。
課題	継続的な公民連携を行うための仕組みづくり	公民連携に向けた体制を構築し、多様な就労形態に応じた保育環境を提供していくことで、地方創生の拠点として民間事業者や住民の地域定着を図る。
	公私の役割の明確化	保育サービスに対する公私の役割を明確化し、民間の事業参入・継続・キャリア形成の先行きに関する不透明感・不安感の解消を図る。

③ 保育、教育施設における広域連携手法の検討

■ 町内における広域連携の現状

検討に先立ち、町内における広域連携の経緯と現状を整理した。



辰野町では、昭和 28 年に自治体を跨ぐ学校統合により組合立の小学校及び中学校が設立された。また平成 27 年には住民主導で保小中一貫教育を行うコミュニティ・スクールを開設した。

コミュニティ・スクールの良い点として以下の３点が挙げられる。

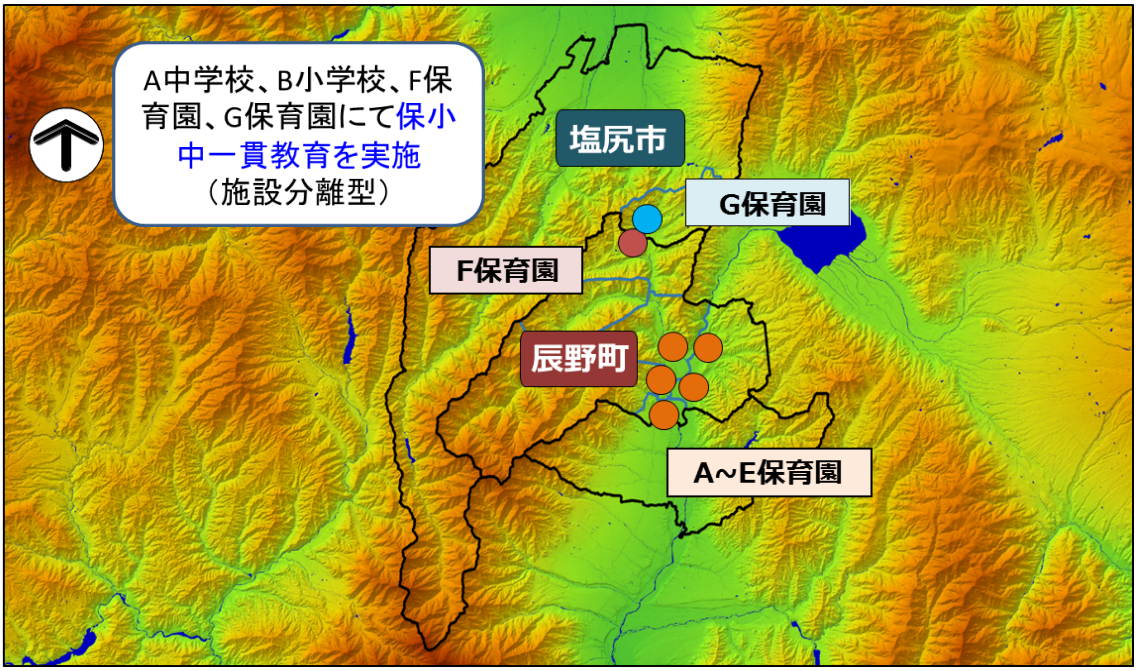
- 中心部から離れた小さな地域であるが、住民主体で教育支援の組織的なボランティア活動を行うなど、地域の活力の向上に繋がっている。
- 学校存続の危機をきっかけに、住民が主体的に協働するようになったことで、教育という人づくりとまちづくりを一緒に考えるような取組みが可能となった。
- 地域学習や地域住民との交流を通じて、子どもたちの郷土への愛着を育み、将来の地域を担う人材の育成や若者の流出抑制に繋がることが期待できる。

一方、課題としては、小学校、中学校でそれぞれの一部事務組合を設立していることから、施設の統合などの方針を決定する際に手続きが煩雑となる点が挙げられる。（小中一貫校の開設の際は、それぞれの施設を利用する施設分離型とした。）

■ 近隣自治体との広域連携の可能性・実施時期の検討

地域的に孤立しているＦ保育園（辰野町）及びＧ保育園（塩尻市）における園児数の減少を踏まえ、両自治体でのコミュニティ・スクールの取組みを強化し、さらなる広域連携の拡大を検討する。両園の統合やＢ小学校との複合化の可能性、実施時期の検討に向け意見交換を行うため、塩尻市へのヒアリングを行った。

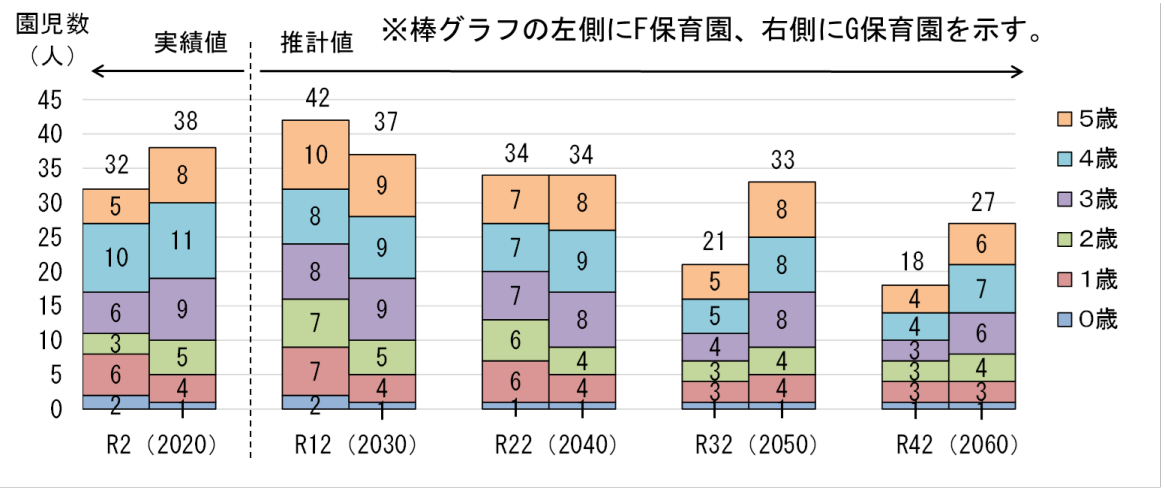
【町境周辺の保育園位置図】



（出典：国土地理院「地理院地図（電子国土 Web）」をもとに作成）

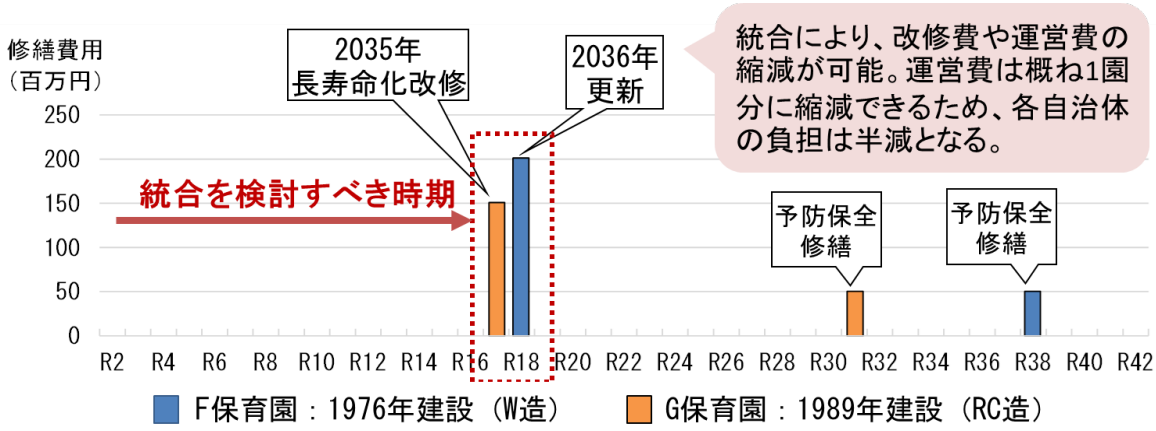
Ｆ保育園とＧ保育園の将来園児数の推計結果より、両園ともに園児数が減少し小規模となることが予想される。今後も、子どもの社会性の育ちを担保する集団保育を実施していくためには、統合による園児数の確保が必要となる。

【Ｆ保育園・Ｇ保育園における将来園児数の推計結果】



保育園の統合を検討する時期については、建物の更新（建替え）や大規模改修より前のタイミングとする必要がある。なお、Ｆ保育園については大規模改修から 20 年後の令和 18 年（2036 年）に更新を実施する見込みであり、Ｇ保育園については、塩尻市における長寿命化計画より、令和 17 年（2035 年）に長寿命化改修を実施する見込みである。

【今後 40 年間（Ｒ２～R42）に必要となる修繕費用の試算結果】



両園とも直近で大規模改修を実施済みのため、将来的な統合または複合化に向けては、次回の修繕時期にあたる令和 17 年（2035 年）を目標に、時間をかけて協議を進めていくことが考えられる。

【事業実施に向けたスケジュール（案）】

	10年前	9年前	8年前	7年前	6年前	5年前	4年前	3年前	2年前	1年前	目標年度
	R7 2025年	R8 2026年	R9 2027年	R10 2028年	R11 2029年	R12 2030年	R13 2031年	R14 2032年	R15 2033年	R16 2034年	R17 2035年
自治体	個別施設計画の見直し	自治体間の協議	関係者説明（以後随時）	基本構想策定	入園時の周知		議会説明	基本設計	実施設計	工事	●統合
住民											
議会								条例改正			

※小学校に複合化しない場合、園児をどちらかの園に集約する必要がある。

■ 広域連携手法の検討から得られた成果と今後の課題

検討の結果得られた成果として以下の点が挙げられる。

- 将来園児数の見込みや今後の建物の修繕費用・時期を示すことで、広域連携の必要性について共通認識を持つことができ、コミュニティ・スクールについて施設再編を伴う真の保小中一貫化を進めていく方向性を確認した。
- 保育園の統合を遅くとも実施すべき時期を示すとともに、それまでにやるべき事項を整理し、今後のロードマップを示した。
- コミュニティ・スクールの実績を整理することで、本町全域において地域の教育力を活用した取組を行うことの有効性を確認することができた。

また以下の点については今後の課題であり、検討・対応を進めていく必要がある。

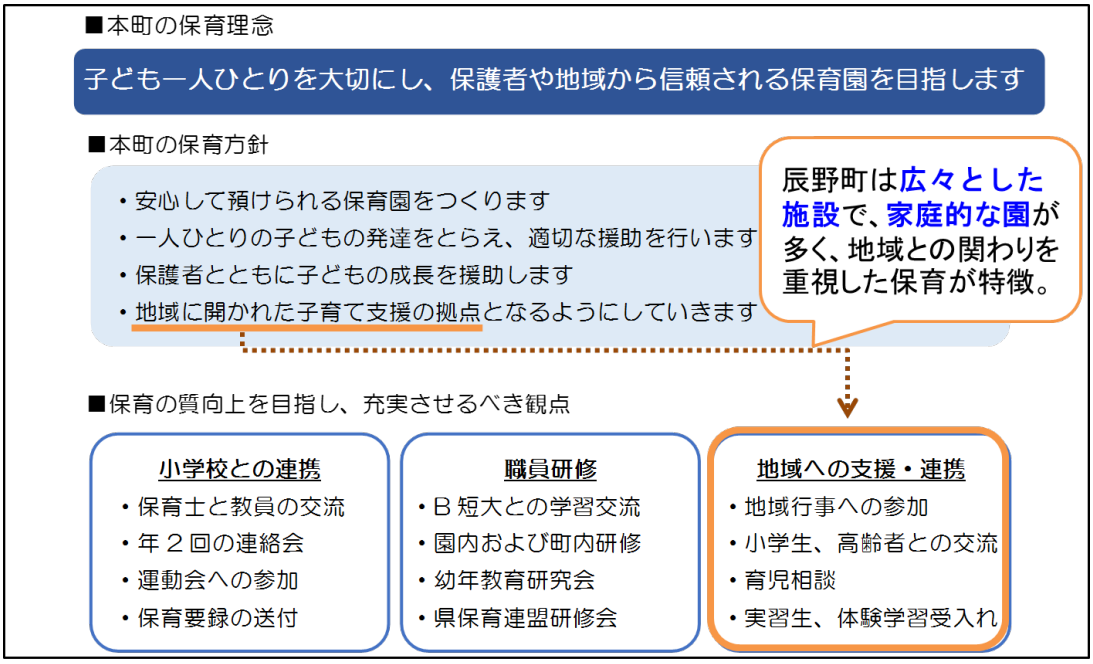
- 統合に際して、両地区の合意形成を図るための住民協働の進め方
- 両自治体の町民（市民）、議会等への周知方法
- 統合した園の設置場所の検討
- 辰野町・塩尻市小学校組合の事務範囲の変更に伴う条例改正
- 保小中一貫校の整備による、新たな地域拠点の形成

２） 未来に向けた新しい保育・教育モデルの検討

① 個別計画に基づく当該園の機能・特色づくりの検討

■ 辰野町における保育理念及び保育方針

A保育園の再整備に向けた基本コンセプトを検討するにあたり、辰野町保育園グランドデザインにおける保育理念等を整理した。



■ A保育園の再整備に向けた基本コンセプト・有すべき機能

辰野町の地域性や将来性、町民アンケートの結果から得られたニーズ等を踏まえ、再整備に向けた基本コンセプト及び有すべき機能について以下の通り設定した。

基本コンセプト：地域一体で子どもたちを育む「地域とともにある保育園」

・地域全体で子どもの成長を支え、郷土への愛着と誇りを持ち心豊かな子どもを育む。
・保小連携により、園児と児童がお互いに育ちあうような学び合いの場を創出する。
・園児と児童の日常的な交流を通じて、発達段階に応じた思いやりの気持ちを養う。
・保育士と教員の交流により、学びに向かう力を育てる。

再整備後の園が有すべき機能

・**防音性能**や**空調設備**の充実、内装の木質化など**快適性に優れた空間**
・**安全性**や**セキュリティ**が十分に確保された空間
・園児・児童の動線と分離された送迎車両の**駐車スペース**
・**地域住民との交流**機会を創出する多目的スペース
・**園児と児童の日常的な交流**を可能とするスペース
・**地域との連携・協働**を推進するための組織的・継続的な仕組み

② 新しい保育・教育モデルの実践に向けた再整備手法の検討

再整備手法についての比較検討を行った結果、A小学校に複合化した場合、経済性や将来性に優れ保小連携の効果が期待できることが明らかになった。既存校舎の大規模改修の時期と併せて複合化を実施することで、経済性に配慮するとともに、将来の統合の候補地となり得る計画とした。

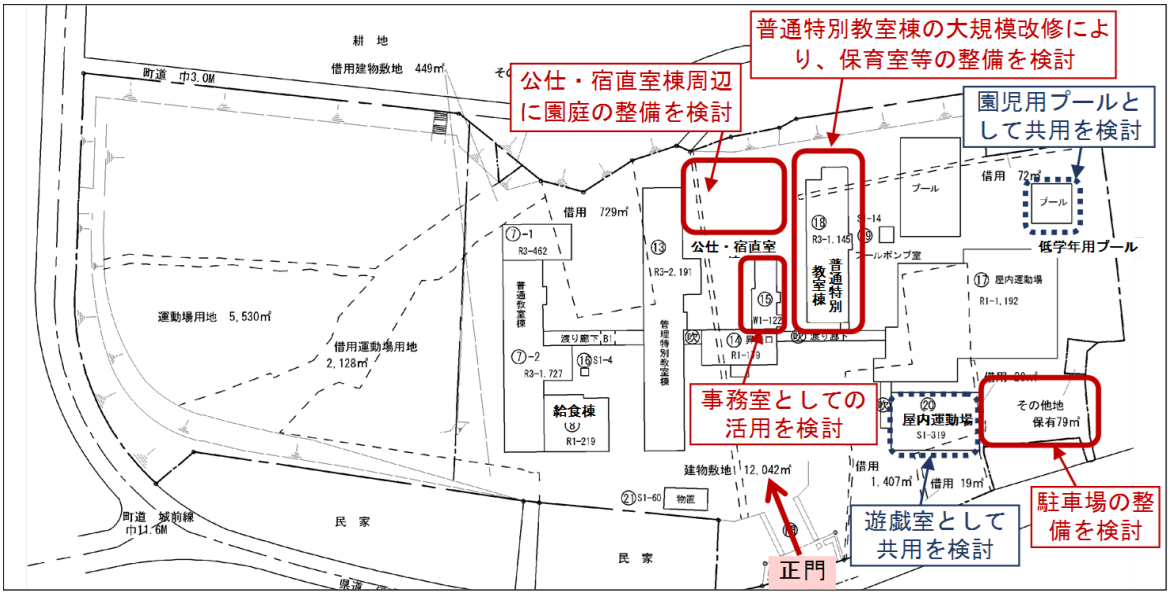
再整備手法	①現位地での建替え		②移転による建替え		③A小学校との複合化		④E保育園との統合	
考え方	現位置での建替えを行う		新たな用地を取得し、移転して建替えを行う		既存校舎を活用し、保育機能を整備（大規模改修）		同地区のE保育園へ統合し、園舎の増築を行う	
防災性	河川沿いに設置	△	適地の確保が困難	△	危険個所はない	○	危険個所はない	○
通園環境	通園環境は変化しない	◎	移転により通園環境は変化	△	環境は変化するがスムーズな進学が可能	○	A園の園児は統合により通園環境が変化	△
利便性	地区南部にE保育園がありバランスが良い配置	○	適地の確保が困難	△	複合化により、地区の人口分布の中心に位置することになる	◎	竜東地区の人口分布の中心から外れた位置である	△
保育の質	建替により保育環境UP	○	建替により保育環境UP	○	建替＋保小連携	◎	建替により保育環境UP	○
将来性	将来的に統合の場合、新設は非効率の恐れあり	△	将来的に統合の場合、新設は非効率の恐れあり	△	既存施設を活用し、統合の候補地となり得る	◎	統合の候補地となるが、地区の南部に位置	○
経済性	約431,000（千円）	△	約312,000（千円）	△	約41,000（千円） （校舎修繕費約2.3億円を除く）	○	約18,000（千円）	◎
施工性	仮園舎が必要	△	用地取得が必要	△	仮園舎不要	○	仮園舎不要	○
総評	防災性、経済性、施工性など課題が多い	△	適地確保が困難で実現性に劣る	△	利便性、保育の質、経済性・施工性に優れる	◎	経済性・施工性に優れる	○

※令和３年２月時点

③ 施設規模、施設配置の検討

■ 施設規模・施設配置の検討

A小学校への複合化にあたっては、既存校舎を活用することを基本とし、小学生との動線に配慮しつつ、建物の共用を検討する。

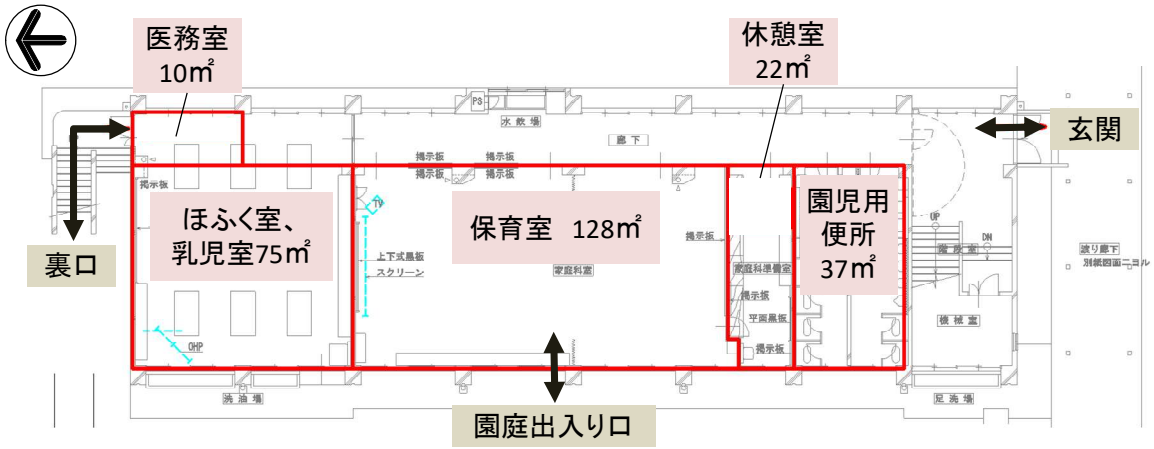


【A小学校平面図　施設配置案】（令和３年２月時点）

■ 施設内のレイアウト検討

年少、年中、年長の垣根を極力取り除き、家庭的な雰囲気を大切にした保育園とするため、校舎１階を活用し、ワンフロアで保育を実施するレイアウトを検討した。

なお２階及び３階については、他の保育園を統合する際のスペースとして活用、または地域利用スペースとして活用することを検討する。



【普通特別教室棟（１階）　レイアウト案】（令和３年２月時点）

④ 基本構想の策定

上記の検討を踏まえ、新しい保育・教育モデルとなるＡ保育園の再整備の考え方等を整理した、基本構想を策定した。

３） 合意形成手法の検討

① 町民への周知方法・参画手法の検討

Ａ保育園の再整備の実施設計等に向け、町民への周知方法・参画手法について整理を行った。目的に応じ、以下の手法を参考に町民と協働で複合化についての検討を行うことで、円滑な合意形成に繋がると考えられる。

【町民への周知方法・事業実施における町民参画手法の検討結果】

周知方法・町民参画手法	内容
町民意識調査 （アンケート）	施設再整備後に再度調査を行うことで、再整備に対する町民満足度を把握し、他園で展開を図る際の基礎資料とすることが可能。
ワークショップ	少人数対話型により、具体的な内容を深く議論するとともに、利用者ニーズ等の把握を行うことが可能。
説明会	公開の場で説明や討論することにより、多人数の町民への直接的な情報提供や意見交換が可能。
パブリックコメント	計画を公表し、町民の意見を募ることにより、町民意見を考慮した意思決定に繋げることが可能。
広報誌、HP 公表	再整備における検討経緯や進捗状況について、随時周知することが可能。

② コロナ禍での合意形成に向けた取組み

住民説明会やワークショップなどの手法は、コロナ禍にあっては密を避ける観点から従来通りのやり方で開催することが難しい。町民の意向を把握するためのアンケート調査については実施し、多数の回答があり一定の成果が得られたが、一方通行での意見となることから、トレードオフとなる課題の対応など議論を深めることができなかった。

今後もコロナの影響が続くと考えられることに加え、次世代を担う若者の取組み参加を促すためにも、ワークショップをリモート開催する手法を確立することが望ましい。

オンライン会議ツールを活用してグループワークと全体の意見集約を切替えるなど、効果的な手法をファシリテーターが身に着ける必要がある。



【オンライン会議ツールの活用イメージ】

（５）事業の成果と課題

１） 成果

① 「１．辰野町保育園施設適正化の検討」について

将来園児数の見込みや建物改修時期を踏まえ、保育園の施設再編方針の立案を行った。

施設評価手法として、施設の劣化状況及び面積当たり園児数を指標として相対的に評価する一次評価、フローチャートに基づき統合・複合化・存続のうちどの選択肢が適しているかを評価する二次評価、そして有識者委員会や町民アンケート調査での議論を踏まえた総合評価を行うこととした。町内全６園について評価を実施し、再編方針をまとめた。

また、町内の民間事業者との意見交換を実施し、中山間地における公民連携の有効性や担い手になり得る民間事業者の存在を確認した。事業者からの意見を踏まえ、町内の合意形成に向けた基礎資料を作成したほか、短期大学とのソフト面での連携を進めていく方針を設定した。

加えて、広域連携に向けた進め方や実施時期について検討するため、隣接する塩尻市にヒアリングを行い、広域連携の必要性について共通認識の形成を図ることができた。なお、ヒアリング実施に当たり、対象園の将来園児数の見込みや今後の建物の修繕費用・時期などのデータを共有したほか、当該エリアで特徴的な「コミュニティ・スクール」の実績を整理し、有効性を確認した。

② 「２．未来に向けた新しい保育・教育モデルの検討」について

施設評価において早期の対策が必要であると評価されたＡ保育園をモデルとし、町民意向を踏まえた再整備基本コンセプトを立案し、再整備後の園が有するべき機能について整理した。

再整備の手法として、現地建替え、移転建替え、Ａ小学校との複合化、Ｅ保育園との統合の４つの選択肢について様々な角度から比較検討を行った。

効果的な手法の１つである複合化については、既存校舎を活用することとし、必要な機能や建築計画における留意事項を踏まえた配置が可能であるかどうか確認するとともに、諸室の配置（平面図イメージ）を検討・作成した。

これらの検討結果を踏まえ、新しい保育・教育モデルとなるＡ保育園とＡ小学校の保小連携に向けた基本構想を策定した。

③ 「３．合意形成手法の検討」について

町民アンケート調査の実施により、保育園と小学校の複合化・保小連携に対する町民意向について把握することができた。

また、町民と円滑な合意形成を図るための周知方法についての検討を行い、選択肢を整理した。

２）今後の課題・展望

①　「１．辰野町保育園施設適正化の検討」について

再編の時期や組合せについては、社会情勢の変化や園児数の減少に応じて今後も適切に見直しをしていく必要がある。

また公民連携の推進に向けては、Ｂ短期大学との定期的な連携など継続的な連携のための仕組みづくりなどが必要である。

広域連携に関しても今後検討の具体化に向け塩尻市との連絡体制の構築が必要である。

②　「２．未来に向けた新しい保育・教育モデルの検討」について

比較検討の結果より、「Ａ小学校との複合化」が、有力な再整備手法の１つであることが示された。

複合化案を採用する場合は、本町にとって新しい取組みとなるため、まずはＡ保育園をモデルとして小規模に展開し、必要に応じて、規模の拡大や他園への展開を検討していくことが望ましいと考えられる。

また、小学校との施設の共用に向けた利用上のルール等の設定、セキュリティや安全の確保に向けた運用・管理体制の構築、地域が参画し、協力関係を醸成できるような運営手法の構築など、関係者の意見を踏まえたソフト面・運用面での検討も必要である。

③　「３．合意形成手法の検討」について

保育園の再編案について町民理解を得られるような周知機会を、特にコロナ禍にあってどのように確保していくか、検討が必要である。

また、基本設計における町民ワークショップ等の実施に向け協働体制を確立する必要がある。

（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、公共施設マネジメント全体における保小連携・複合化の意義、及び複合化を行う場合の留意事項についてであり、具体的な指摘と本事業での対応についてまとめる。

１）公共施設マネジメント全体における保小連携・複合化の意義について

- 総量適正化の視点で考えると、保育園を残すのであれば他の施設をどう減らしていくのか、全庁的な配分の中で公共施設マネジメントを実施する必要があるのではないか。
- 保小連携は公共施設マネジメントとしてのインパクトが大きいものではないが、これを機に施設の複合化への漠然とした抵抗感を取り除き、他の施設の複合化についても前向きに受け取ってもらえるよい実践例になるのではないか。
- 複合化よりも統合が優先ではないか。

- 小学校との複合化となった場合は、既存校舎を活用し、現在の位置にある保育園の建物は廃止とすることにより、辰野町公共施設等総合管理計画の目標である総延床12%の削減に寄与するものであることを確認した。
- 中山間地は地域一帯で行政にかかわって進めていくことが大事なので、地域が公共施設マネジメントの取組みにかかわる土壌を作ることを本事業でのポイントの１つとして位置づけている。
- 将来的には小学校が地域活動の拠点となり、集会所や他の公共施設の集約が進められるように取り組んでいく。
- 将来的に園児数減少が進んだ時点で小学校区に複数ある園を統合することにより、保育士の人員削減など運営の効率化を図る、民営化を検討し運営費の負担軽減を図るなどの段階的な対応も選択肢として想定している。

２）複合化を行う場合の留意点について

- 小学校と保育園の複合化による公共施設マネジメントとしての効果は維持管理の効率化程度で限定的なのではないか。
- 維持管理の予算削減のためにも建物は包括管理する体制などを検討し、維持管理を共通的にできると合理化が図れるのではないか。
- 評価において、今後どれだけの費用がかかるかのシミュレーションあるとよい。学校のデータも示されていないがそれも含めて評価した方がよいのでは。また廃止と評価されたものの資産についても評価に含めた方がよいのではないか。

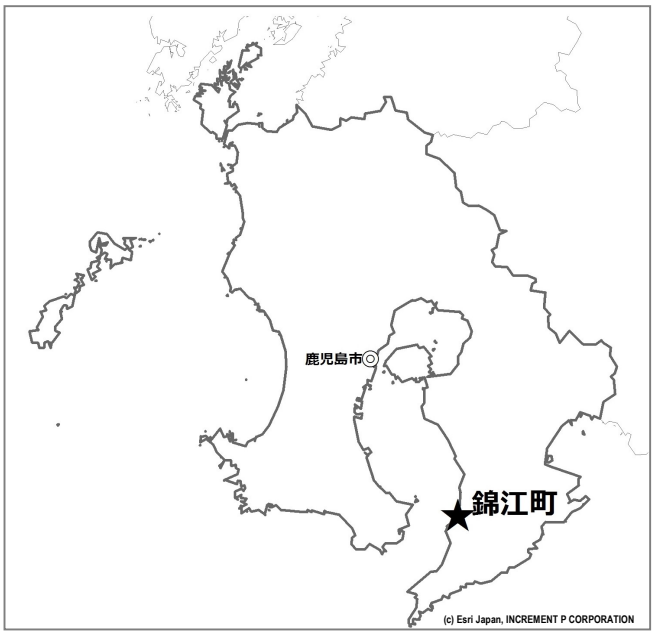
- 小規模な自治体のためスケールメリットによるコスト縮減が限られている中で、かえって負担増となる可能性があること、一方で近隣市町との広域連携により全施設の包括管理委託を行うことでコスト縮減に繋がる可能性があることなどに留意が必要で

あり、今後全庁的な場での検討課題とする。

・ コストのシミュレーションにおいては保育園だけでなく小学校についても試算を加え、跡地については資産価値を出したうえで、複合化前後を比較することとした。

２－２　鹿児島県錦江町

（１）町の概要



錦江町は､鹿児島県の大隅半島南部に位置し、近隣市町村は、鹿屋市・肝付町・南大隅町にそれぞれ接している｡鹿児島空港からは車で１時間 40 分（高速自動車道利用時)、海岸線を国道 269 号線が通っている。平成 17 年３月 22 日には２町（大根占町・田代町）で合併して町域が拡大し、沿岸部と山間部の多様な地域が存在する。

平成 28 年度に公共施設等総合管理計画を策定し、効率的な施設運用のため、従来の老人センター、保健センター、中央公民館、教育委員会事務所を複合化した「総合交流センター」を令和元年に建設したが、集約後の施設の跡地利用が課題となっている｡また公共施設等総合管理計画の中で、施設の総量（延床面積）について 10 年間で５％削減、更新費用 1.3 億円削減を目標としている。

人口	面積	決算額	財政指標	公共施設
人口：　7,393 人 （R1.12.1 現在） 将来人口（R42）： 2,000 人	面積：163.19 ㎢ 人口密度： 45.3 人/㎢	歳入：7,010 百万円 歳出：6,911 百万円 投資的経費： 1,663 百万円	実質公債費率： 7.2% 将来負担比率： －　% 自主財源比率： 18.5 % 経常収支比率： 90.9 %	公共施設数:475　棟 延床面積:96,050 ㎡ 道路延長：257.3 ㎞

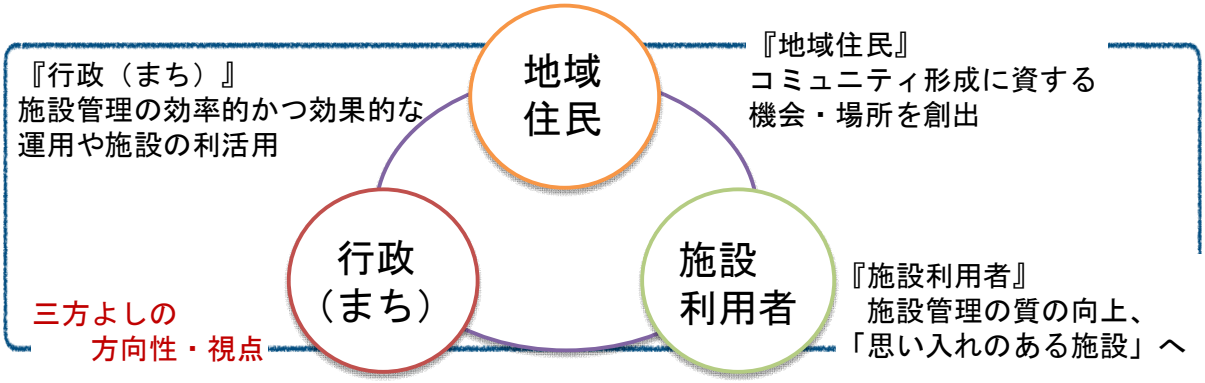
（２）事業の概要

錦江町では、これまで、公共施設等総合管理計画を策定し、その内容に沿って施設の再配置や利活用の検討を進めてきた。

しかしながら、公共施設は地域のコミュニティの拠点として捉える場合も多い。「まちの質を高める」ためには、町全体のまちづくりの視点により公共施設のあり方を検討することが必要である。

そのため本事業では、上位計画である総合振興計画と公共施設のあり方、さらに財政計画と連動させながら、広域化による公共施設の包括管理委託と学校施設等の利活用検討によるコミュニティ再構築を検討する。

また、「町（施設管理や利活用）・地域住民（コミュニティ形成に資する機会、場所の形成）・施設利用者（質の向上による思い入れのある施設へ）の三方良し」の互恵関係を構築し、実効性の高い公共施設等総合管理計画の改訂を目指す。



まちの課題

・総合交流センター（複合施設）の建設
　▸使用していた公共施設がそのまま
・財政を圧迫する維持管理コスト
　▸今後40年間で公共施設（ハコモノ）の
　『維持管理費約407億円』
・利用率の少ない施設、老朽化した施設
　▸夜間・土日使用されない施設、修繕費用が増える施設
　▸当事者意識が薄れている施設

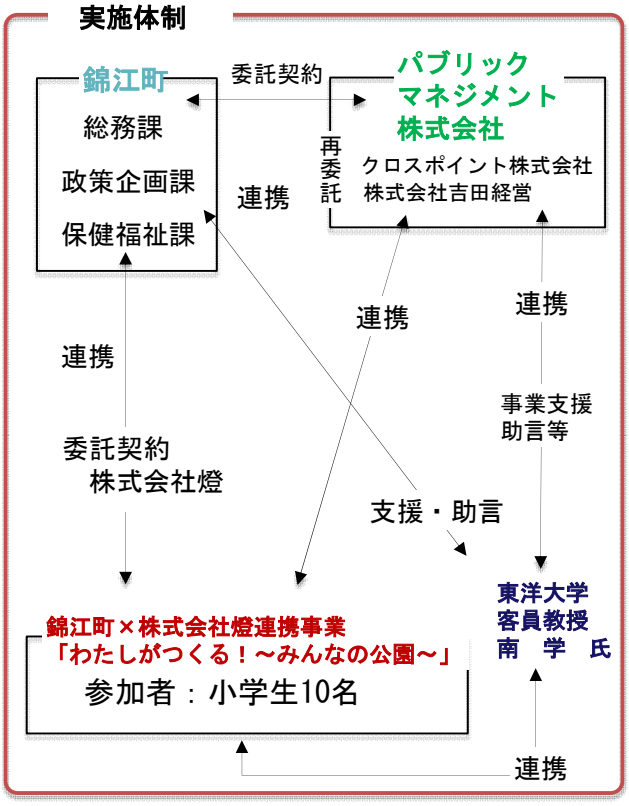
課題を解決するための取組

課題解決への施策

（１）広域化による公共施設の包括管理委託
- 公共施設の更新費用再試算、公共施設除却後の利活用検討
- 維持管理手法の検討、近隣市町村との広域的包括委託の検討

（２）学校施等の利活用検討によるコミュニティ再構築
- 学校教育施設を「公の施設」としての活用及び管理の検討
- 公園施設の遊具検討

（３）公共施設等総合管理計画（現行）の修正・追記
- １～２の検討内容を盛り込んだ本計画への追記
- 有識者による検討・検証（本計画の修正・追記内容）



（３）事業内容

検討の前提として、錦江町のような小規模自治体は、少ない職員で多くの行政サービスを分担しており、特に公共施設マネジメント関連では、技術系職員など専門的な知識や経験をもつ職員が少ないのが現状である（錦江町の人口は令和３年で約７千人。職員数は 116 名、うち土木職８名）。

そのような現状の中で、基本的な行政庁舎、学校、公営住宅、医療･福祉施設などを設置しなければならない。しかしながら、人口２万人以下（職員数はおよそ 200 人以下）の自治体は 800 以上あり、錦江町を含め、これらの自治体は広域的な連携を図らなければ、的確なマネジメントを実施できない可能性がある。

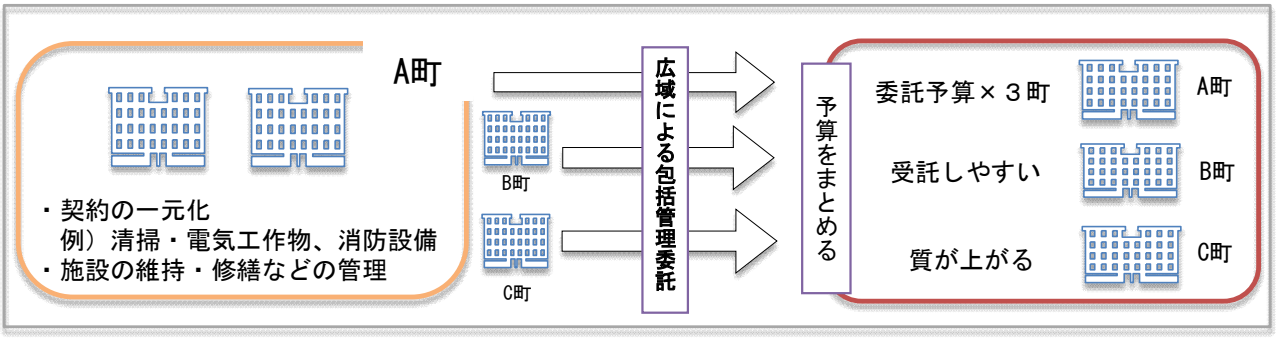
そこで、施設の安全性の確保、維持管理費を節減するための「縮充」などの基本的対応策を実施するためには、広域的な公共施設マネジメントについて実質的な支援策を検討･検証する必要があると考え、以下の項目について検討した。

１）広域的な公共施設の包括管理委託の検討

本事業では、施設の効率的な維持管理のため、包括管理委託の活用について検討する。

なお、錦江町単独では事業規模が小さいため近隣市町との広域的包括管理委託の可能性について検討を行う。

具体策としては、広域連携によりある程度の予算規模を確保することで、民間事業者が参入しやすい体制を構築する。



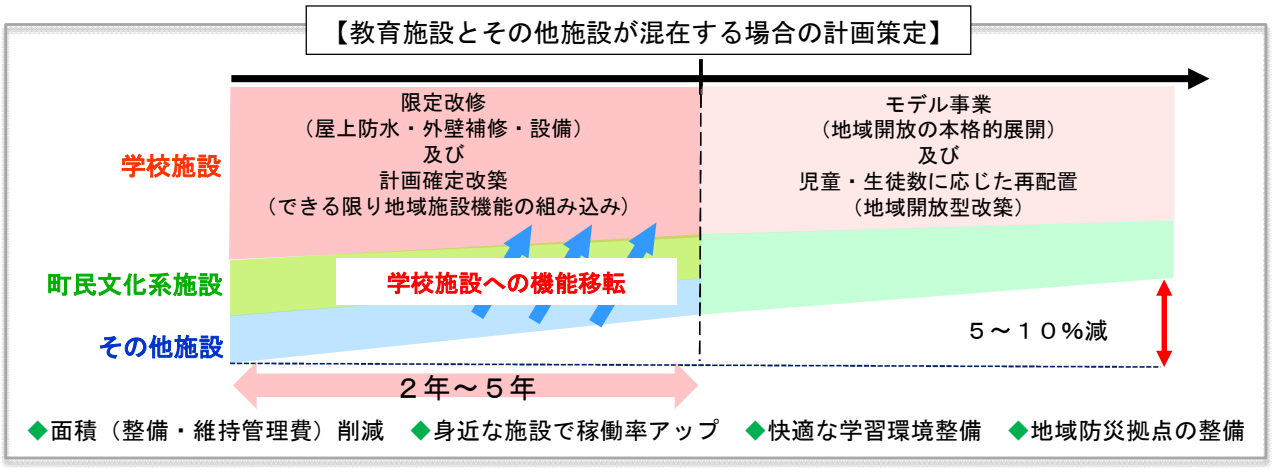
２）小学校施設等の地域コミュニティ拠点施設への再生の検討

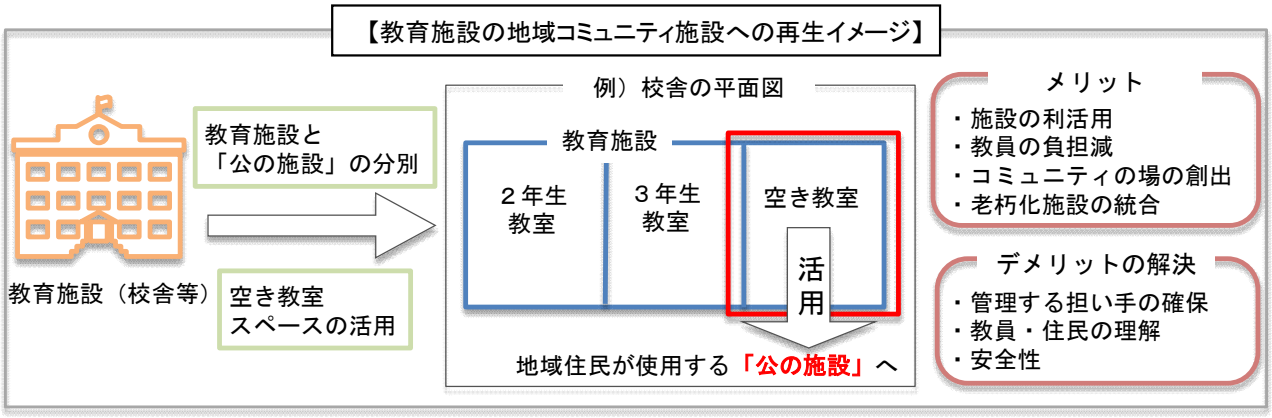
現有する小学校を基本とした地域コミュニティ拠点施設としての再生（多機能化・複合化）を検討する。

現状においては、教育施設は地域の多世代において、親しみを持った施設であるが、稼働割合が低い。

そこで、教育施設を地域コミュニティと複合化した拠点施設として再生し、民間事業者あるいは地域団体を管理者とする。

具体的には、教育施設の「公の施設」化の可能性について検討し、校長や教頭先生の施設管理の負担軽減を目指す。





(参考)

学校施設を地域施設として活用する「公の施設化」については、下表の通り法令上も制限されるものではない。

法令該当箇所	条文
教育基本法第 12 条（社会教育）第２項	国及び地方公共団体は、図書館、博物館、公民館その他の社会教育施設の設置、学校の施設の利用、学習の機会及び情報の提供その他の適当な方法によって社会教育の振興に努めなければならない。
学校教育法第 137 条	学校教育上支障のない限り、学校には、社会教育に関する施設を附置し、又は学校の施設を社会教育そのほか公共のために、利用させることができる。
社会教育法第 44 条１項	学校（中略）の管理期間は、学校教育上支障がないと認める限り、その管理する学校の施設を社会教育のため利用に供するように努めなければならない。
学校図書館法第４条第２項	学校図書館はその目的を達成するのに支障がない限度において、一般公衆に利用させることができる。
スポーツ基本法第 13 条第１項	学校教育法（中略）の規定する国立学校及び公立学校（中略）の設置者は、その設置する学校の教育に支障のない限り、当該学校のスポーツ施設を一般のスポーツのための利用に供するよう努めなければならない。

出典：ポストコロナ社会の公共施設マネジメント　南学編著　学陽書房　2021 年　「第２章学校施設の最大限活用（P.37）」より事務局にて作成

３）公共施設等総合管理計画（改訂版）素案の策定

本調査１）、２）で検討した内容を公共施設等総合管理計画の改定版に反映させる。

また、錦江町では、住民が会長・理事を務める「まち・ひと・MIRAI 創生協議会」と錦江町が連携しながら、「子どもたちが夢を実現できるまち」を目指している。

そこで、本事業では小中学生による「子ども委員会（仮)」を設置し、町の財政と事業の関係性を学びながら、子どもたちが自ら公園について検討する仕組みを作る。

（４）事業の検討結果

１）広域的な公共施設の包括管理委託の検討

公共施設の包括管理委託の有効な手法については、これまでの多くの導入自治体の実績を踏まえると下記の４点が挙げられる。

① 老朽化した施設の安全確保の観点
② 効率的な保守点検契約の実施
③ 部局の枠を越えた施設全体の管理運営情報の一元化
④ 優先度の合理的判断と効果的な資金配分

そこで、上記の４点を踏まえ、錦江町のような小規模自治体における包括管理委託の取組みの方向性として、下記の４点とした。

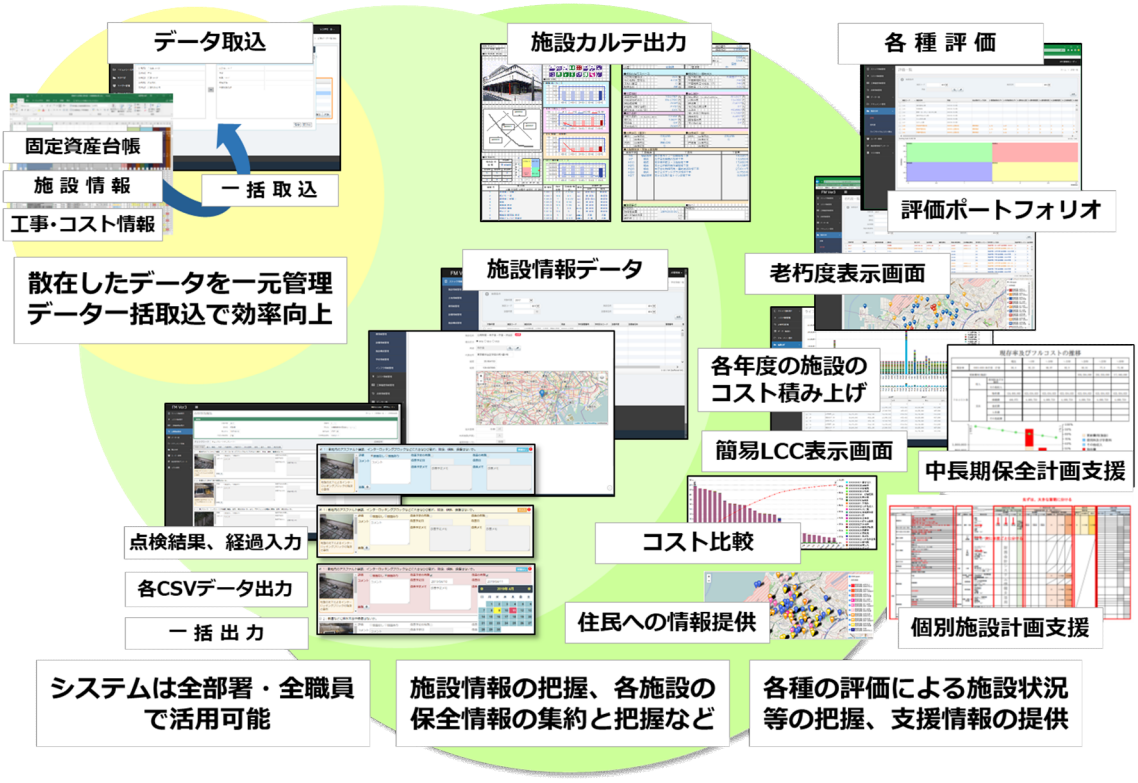
A．施設カルテ作成によるデータの一元管理
B．効率的な保守点検契約の実施（複数契約をまとめることで事務コスト削減）
C．部局の枠を越えた施設全体の管理運営情報の一元化
D．周辺自治体との広域的連携展開で専門性と効率性の確保可能性を検討

A．施設カルテ作成によるデータの一元管理

【施設カルテ作成によるデータの一元管理と施設カルテのイメージ】

錦江町の公共施設（452 棟、96,535 ㎡）に関して、施設カルテとしてデータを一元化した。

今後、このカルテ作成・活用により、肝付町、南大隅町への導入を働きかけ、一体的な施設管理を目指す。施設カルテのイメージは下記の図の通りである。



錦江町の施設カルテによるデータの一元化により、下記の内容について明らかにできた。

- 施設維持管理に多額の経費を要するのは、下表の役場庁舎、文化センター、総合交流センターの他は、学校施設であり、マネジメントの重点施設を明確にできた。
- 特に、文化センターを休止状態にし、内部の機能の一部を他の施設に移転させることで、一定の維持管理費の節減が可能になることが想定できた（施設カルテによって、後の庁内の合意形成のためのデータを示すことができる)。
- 学校施設の地域開放に対しては、契約によらない「ゆるやかな管理形態」によって、空き時間の活用と維持管理費の削減が可能になることも施設カルテによって示すことができる可能性が出てきた。

施設名	規模（㎡）
錦江町役場	4,328
田代支所	3,328
文化センター	2,843
総合交流センター	2,510
大根占小学校	4,395
神川小学校	2,961
宿利原小学校	2,050
池田小学校	2,369
田代小学校	3,062
大原小学校	2,037
錦江中学校	4,641
田代中学校	3,649

なお、本システムはクラウド化しており、各部署でデータの入力・管理が可能となっている。また、セキュリティにも配慮することで、委託事業者も入力・管理することが可能となる。入力フォーマットもアンケート方式で維持管理の実施日時、課題とその対応策、写真などの項目があり、これらの情報を入力することで、マネジメント部局は一元的に各項目で施設を一覧できるデータベースが構築できる。さらに予算要求時にこのシステムに最低限の入力項目（例：維持管理費、管理形態、使用料など）を入力しないと、予算要求書として受理しないなどの予算と本システムの連動も検討している。

【施設カルテによる公共施設の評価項目と総合評価ポートフォリオ】

施設カルテにおける評価項目については、下表の通り、６つの評価項目を 12 項目まで詳細化し、それぞれに必要情報を整理することとした。

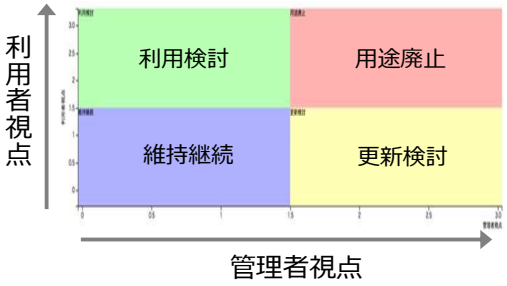
評価は６評価に対して、「A, B, C, D, X」で判定・点数化し、利用者視点と管理者視点からなるポートフォリオに反映した。

6評価	12評価	必要情報
建物劣化度（安全性）	建物性能	竣工年・大規模改修年
	耐震性能	耐震性能
建物管理度（健全性）	法定点検・劣化診断	12条点検(建物)・劣化診断(建物)
	消防点検	消防点検結果
運用費用度（経済性）	フロー	光熱水費・委託費・人件費・保守点検費・使用料
	ストック	補修費
設備管理度（快適性）	法定点検・劣化診断	12条点検(設備)・劣化診断(設備)
	バリアフリー	バリアフリー調査結果
立地環境度（有用性）	人口密度	500mメッシュ人口密度
	ハザードマップ	各種ハザードマップ
施設活用度（利便性）	活用率	利用者数
	稼働率	開館日数・開館時間

【 評価例 】　　６評価を 「A,B,C,D,X」で判定

管理者視点			利用者視点		
建物劣化度	建物管理度	運用費用度	設備管理度	立地環境度	施設活用度
D	B	A	B	C	A

評価結果を数値変換し、ポートフォリオに反映



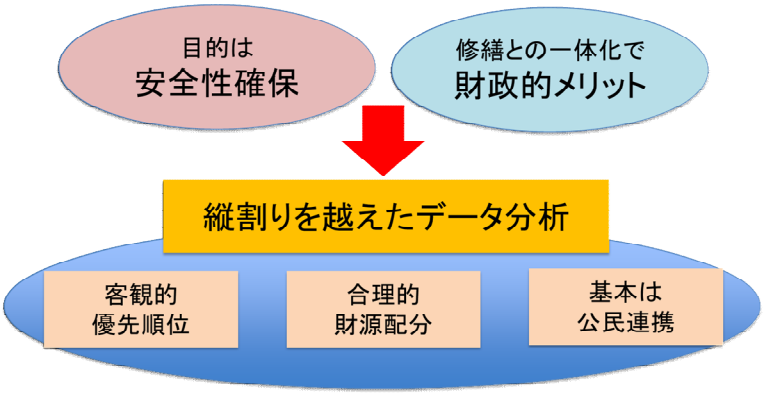
B. 効率的な保守点検契約の実施（複数契約をまとめることで事務コスト削減）

公共施設を効率的に維持管理していくため、複数契約を一本化し事務コストを削減することを目指した。その検討の際は下記の通り、対象地域や業務範囲を徐々に広げるよう留意した。

- 町内公共施設の保守点検･修繕契約の一本化を検討
- 周辺の市町との広域化を検討
- 公共施設保全計画を先行させる手法の検討
- 日常修繕業務を一元化し、委託する手法も検討

C：部局の枠を越えた施設全体の管理運営情報の一元化

錦江町では、公共施設の安全性の確保と財政的なメリットを修繕との一体化で生み出すため、所管課ごとではなく、全庁的に管理運営情報を一元化した。一元化により、客観的な優先順位をつけることができ、それが維持管理関連の財源の合理的な分配につながると考える。また、基本的には公民連携により、取組みを推進していくこととした。



D：周辺自治体との広域的契約展開で専門性と効率性の確保可能性を検討

錦江町周辺との３町の合計契約件数と契約金額から、包括的保守管理契約の可能性を検討した。

具体的には、大手企業による一括契約、技術者派遣、また、３町の近郊にある鹿屋市の参加呼びかけなどである。

（保守点検委託）

契約件数	剪定等	消防設備保守	電気工作物保守	昇降機保守	電話設備保守	空調保守	施設清掃	浄化槽清掃	貯水槽清掃	ボイラー保守	プールポンプ点検	機械警備	自家発電保守	合計契約件数
錦 江 町	2	12	8	2	1	5	6	13	2	2	1	3	1	58
肝 付 町	1	10	8	1	0	2	5	9	3	0	0	5	1	45
南大隅町	6	10	6		0	0	12	9	2	0	4	0	0	49
計	9	32	22	3	1	7	23	31	7	2	5	8	2	152

契約金額	剪定等	消防設備保守	電気工作物保守	昇降機保守	電話設備保守	空調保守	施設清掃	浄化槽清掃	貯水槽清掃	ボイラー保守	プールポンプ点検	機械警備	自家発電保守	合計金額（千円）
錦 江 町	550	843	2,716	1,688	1,432	4,888	4,426	4,408	182	489	55	10,564	361	32,602
肝 付 町	0	1,241	3,066	1,800	792	2,992	21,605	3,317	415	0	0	2,946	194	38,367
南大隅町	1,624	429	1,588	600	0	0	2,290	1,849	438	0	204	0	0	9,022
計	2,174	2,513	7,370	4,088	2,224	7,880	28,321	9,574	1,035	489	259	13,510	555	79,991

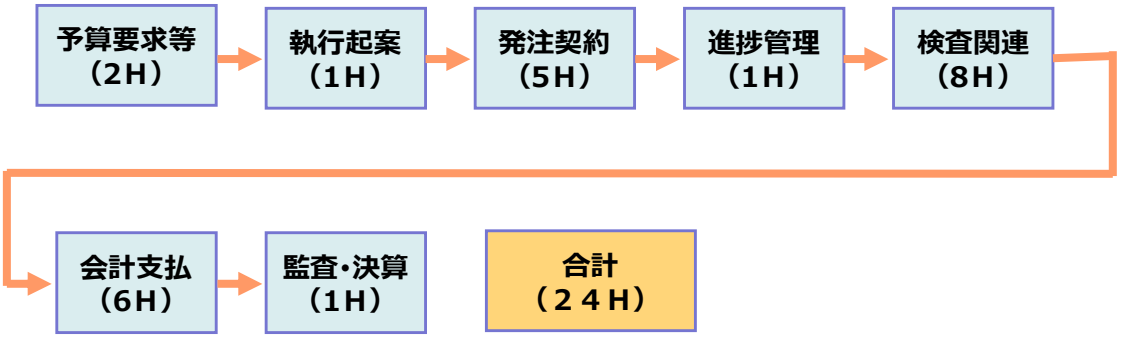
（維持管理修繕費）

自治体名	維持管理修繕費（千円）	契約件数
錦江町	28, 289	66
肝付町	33, 291	55
南大隅町	7, 828	13
合計	69, 409	134

※契約件数は、修繕費の平均金額を 600 千円として推計（錦江町は実績）

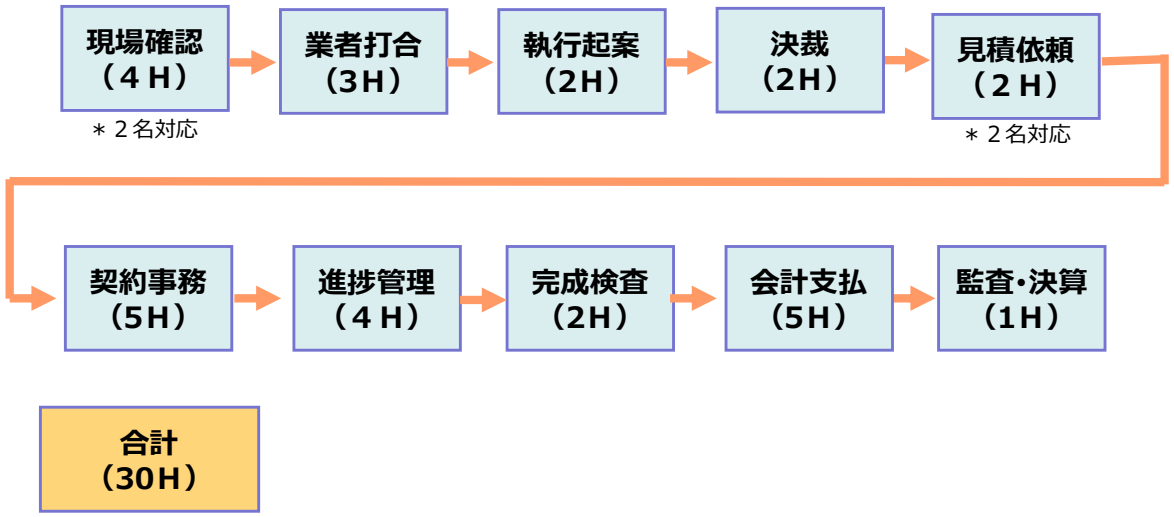
なお、錦江町の保守管理契約の処理の手順は下記のフロー図の通りである。
予算要求から監査・決算までに 24 時間の工数がかかっていることが分かった。
そこで、保守管理契約に係るコスト試算を行った。
コスト試算に際しては、１時間当たりの「人件費（給与ではない）」を約５千円と設定した。
１件あたりのコスト試算は 120 千円（24 時間×５千円）となる。
錦江町の保守管理契約は 58 件であるため約 6,838 千円（58 件×120 千円）となる。

《保守管理契約の処理フロー》



つぎに、錦江町の小規模修繕の処理の手順は下記のフロー図の通りである。
現場確認から監査・決算までに 30 時間の工数がかかっていることが分かった。
小規模修繕の１件あたりのコスト試算は 150 千円（30 時間×５千円）となる。
錦江町の保守管理契約は 66 件であるため約 9,900 千円（66 件×150 千円）となる。

《小規模修繕の処理フロー》



※ 緊急性が高く即決修繕のケースを除く

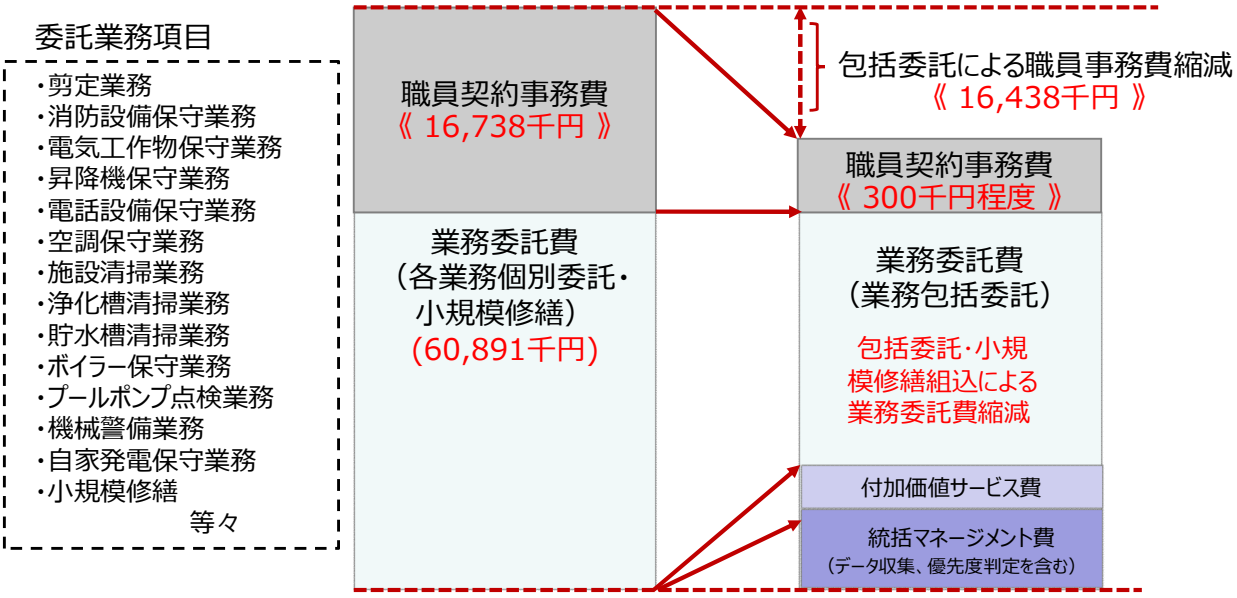
以上の試算から、錦江町の保守管理及び小規模修繕の契約事務関連のコストは 16,738 千円となる。

包括委託による予算削減のイメージとしては下記の図の通りである。

契約を一本化した場合、職員の契約事務が 300 千円程度となり、職員の事務費を 16,438 千円（98%減）の節減可能性が見込める算定となった。

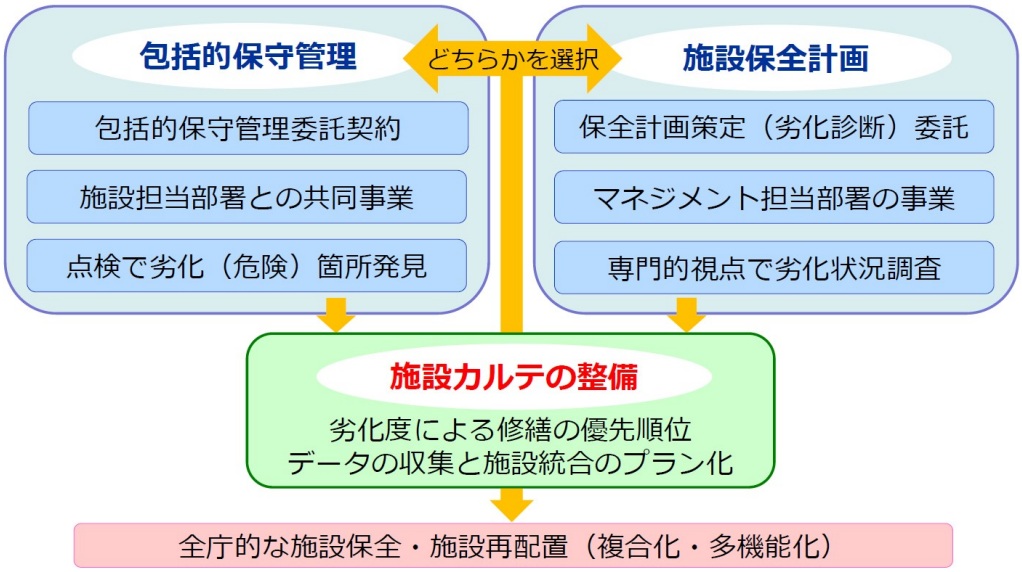
さらに、３町合わせれば、５千万円（年）以上、さらに、５年程度の複数年継続契約であれば、２億円以上の節減効果が期待できることとなる。

また、包括管理委託によるメリットは、職員の契約事務コスト削減だけでなく、業務委託費は変わらなくとも、データ収集、優先度判定という付加価値が得られるとともに、中山間地を擁する小規模自治体では、競合企業も少なく、継続的な公民連携が構築できると見込んでいる。



なお、施設の劣化情報の収集・管理方法としては、包括管理委託と保全計画の策定が考えられる。

理想としては包括委託の導入ではあるが、部局間の調整に時間がかかる場合は、庁舎、学校、大型施設に絞って、劣化診断を前提にした「保全計画」の策定から始めて、データ収集を行い、包括委託への手順をすすめる過程も可能と考える。



錦江町の包括管理委託の取組みの方向性としては、基本業務（運転監視、設備保守点検、警備・清掃、そのほか）に関して「維持管理水準の向上」及び「生産性の向上」を目指すものとした。

基本業務	・ 運転監視（電気、空調、給水、排水設備等） ・ 設備保守点検 ・ 警備、清掃 ・ そのほか（特定建築物定期調査等）
維持管理水準の向上	・ 広域（３町）施設ごとのバラツキがあった業務の仕様を最適化 ・ 民事業務と行政の二重三重のチェック体制などマネジメント強化 ・ 広域（３町）の発注による委託費縮減による付加価値サービスの提案
生産性の向上	・ 契約等にかかる事務負担の大幅な軽減 ・ 負担軽減で生み出した余力で、自治体職員でしかできないコア業務に専念

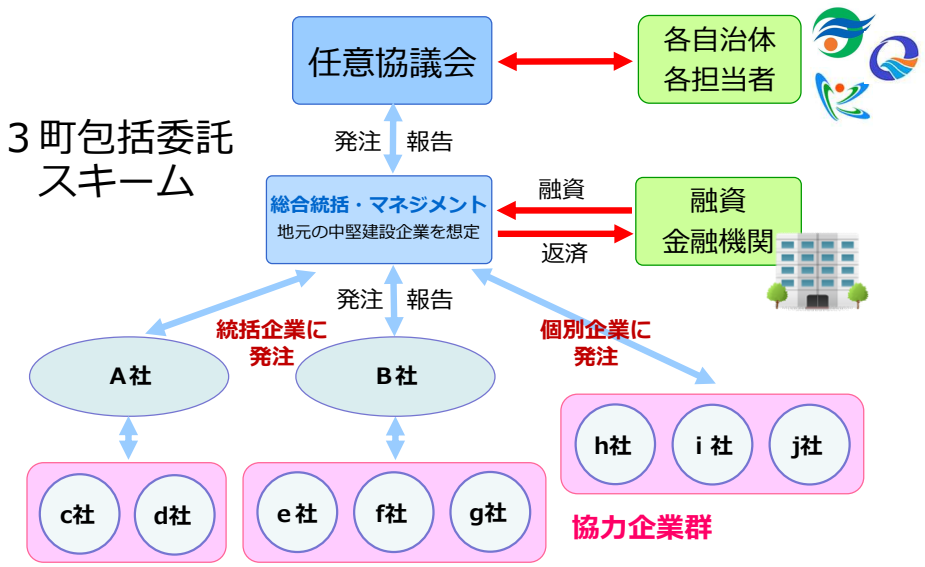
つぎに、錦江町では事業者の意向を把握するため、事業者サウンディングを行った。主な事業者からの回答は下記の通りであった。

- 複数団体の参加であれば、包括委託への参入を希望する
- 県内での公民連携事業の経験もあるので、統括業務は可能
- 契約関連事務の一元化でコスト削減ができれば、市場性はある
- 管理期間は５～10 年程度が望ましい

これらの事業者からの意向を踏まえ、さらに検討を深めるため、下表の通り、整理事項と課題事項をまとめた。

整理事項	課題事項
施設の維持管理内容 （仕様、点検報告）	各町の平準化協議
法定項目と任意項目	
SPC の設置の有無	マネジメント企業、専門職種企業の構成
包括委託施設の規模と点検設備の整理	人口 2.8 万管理施設、設備の集約発注
発注形態のすり合わせ	指名競争入札か見積もり合わせ
契約主体のあり方	法 252 の２の２法定協議会か任意協議会

以上の検討を踏まえた錦江町の包括委託のイメージは下記の図の通りである。



特徴としては、「１：スケールメリットがないので、大手事業者の「常駐」による管理は難しい」「２：近隣自治体との連携、保守点検と小規模修繕の契約を一本化する」「３：包括委託と小規模修繕一体化で、施設カルテとあわせ合理的なマネジメント」の３つが挙げられる。

「１：スケールメリットがないので、大手事業者の「常駐」による管理は難しい」に

関しては、地元（県内を含む）の中堅事業者に、巡回点検方式で委託することを検討する。

「２：近隣自治体との連携、保守点検と小規模修繕の契約を一本化する」については、事務コスト（人件費）を試算すれば、事務フローの一本化でマネジメント料に充当できると考える。

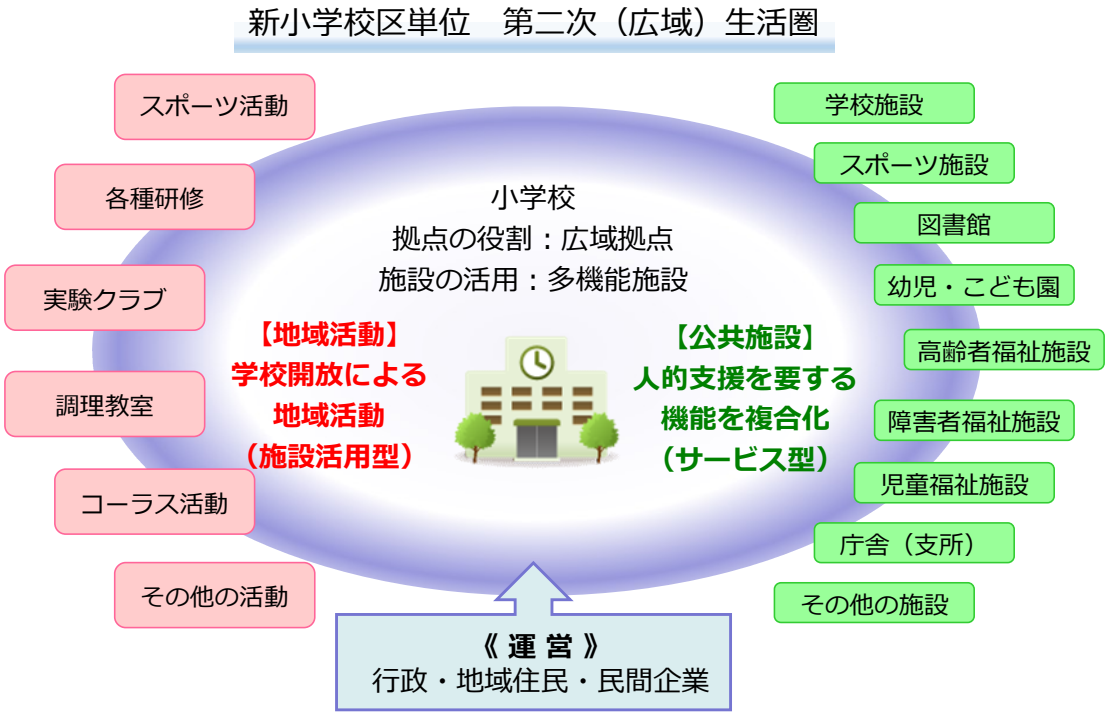
「３：包括委託と小規模修繕一体化で、施設カルテとあわせ合理的なマネジメント」は、施設担当者が施設カルテのデータを予算要求、各種資料作成に活用する仕組みをつくることとした。

なお、本事業は、予算そのものを３町で統合するというものではなく、任意協議会を組成し、予算をそれぞれの町から集めて契約を１本化するというものである。

２）小学校施設等の地域コミュニティ拠点施設への再生の検討

小規模自治体ではすでに学校施設の地域施設化が進んでいる。錦江町のような山間地域で学校施設を地域のコミュニティ拠点施設とするためには、無理な統廃合を目指さずに、地域住民と「存続方法」を検討することが求められる。しかしながら、地域住民の努力で統合は回避できたとしても、10 年後には事態が変わることが想定される。また、昨今の社会状況や技術革新で、オンライン教育や AI 教材など学校教育自体が変化する可能性もある。

そこで、小学校施設は、「廃校活用」に投資をせずに、下記の図のように様々な公共的な活用により、コミュニティ施設としてそのまま利用することが考えられる。



Ａ：錦江町田代小学校での多目的施設利用

錦江町においても、田代小学校でリードバンドを学校教諭が指導していた経緯があり、学校教諭の異動等により、地域の住民とともに音楽サークルを結成し、活動している。

現在は、田代小学校・中学校に勤務し、音楽を行っていた教諭などが集まり現在の小学生、中学生へ指導を行っている。

このように実際に小学校施設が地域でのコミュニティの拠点となっており、管理運営も、実質的に地域住民が自主管理で行っている。

Ｂ：錦江町大原小学校を地域力で存続に

錦江町は小学校の複式学級率 18％で全国平均を大幅に上回っている現状である。

国(文科省局長通達)では、小規模校でも、学校の持つ地域的意義等も考慮し、十分に地域住民の理解と協力を得ることができれば「存置」にて活用することも排除されていない。

そこで、錦江町では、大原小学校については下表の小学校の意義や地域の責任、役割のもと、存続を目指すこととした。

小学校の意義	・　小学校は子どもたちの教育の場ばかりでなく、地域活性化の最後の切り札
地域の責任、役割	・　児童数の数に関らず、地域が積極的に支援、関わっていく ・　国庫補助で旧校舎の耐震補強(減築)で人口減少に対応 ・　地域住民･企業で、児童数を確保 ・　当面は存続。ただし、将来への対応は常に検討する

Ｃ：中学校は、必要に応じて統合し、廃校は積極的に活用

錦江町では、中学校は、広域的な通学も可能なので、統合を進めている。

そこで、企業とのマッチングをすすめて、廃校後の中学校施設を活用し、地方勤務の優位性を分析し、実証実験を通じて企業誘致に成功した。

具体的には、メンタルヘルス等の科学的調査を行い、地方勤務の有効性のエビデンス獲得を目指した。町の課題解決のための実証実験等を行う企業を優先的に誘致し、広報誘致活動に町出身者を活用し、課題解決のための企業マッチングや町の魅力の PR を実施した。

加えて、移住経験者であるまち・ひと・『MIRAI』創生協議会事務局による勤務・生活両面にわたるサポートしている。

【名称】 **地域活性化センター神川**

【沿革】 平成20年4月に閉校した中学校の校舎を活用し、「新たな仕事づくり・新たな仲間づくり・未来を担う人材育成・地域の絆づくり事業の拠点となる場の創出」を目的に平成28年4月に設置。
地方創生総合戦略の実施の中核である錦江町まち・ひと・『MIRAI』創生協議会事務局を併設。

【位置】 町の中心より約4km北側の神之川の河口、鹿児島湾に面した国道269号線沿いに位置し、
桜島と開聞岳が眺望できる自然豊かな立地

３）公共施設等総合管理計画（改訂版）素案の策定

（公園施設の利活用促進）

住民参加による公共施設等総合計画の策定をどのように行うのか、人口が減少していく中で、特に子どもたちをどのように巻き込んでいくのかという点をポイントに検討を行った。そこで、子どもたちが地域に愛着を持てば、その定着率も高まるかもしれないと言うことで、子ども会議を設けて、公園のあり方について検討を行った。

具体的には、町内の小学生を公募し、３年生から５年生までの 10 名が参加し、３回のワークショップや合宿を通して、「誰のための公園なのか」「どんな遊具が必要なのか」など社会課題自体を「遊び場」として提供し、そのプロセスから「新しい遊び場」を創出する活動を行った。令和２年９月 16 日には、町長を含む執行部へツリーハウスなどの事業提案を行った。事業実施に向けたＤＩＹを主とした遊具施工体験や資金調達等にチャレンジする予定である。

今後は、本活動を通して、成功体験を少しずつ重ねると同時に、地域の課題解決に向き合い、現状を理解してもらうことで、一部の団体だけでなく、住民（今回は子ども、子育て世代）が一体となったまちづくり（公共施設）を行っていくことを期待している。

【目的】

◎これからの錦江町の未来を担っていく子どもたちや、子育て世代に主体的に町づくりに参画してもらうことによって、錦江町に対する愛着を深めるとともに、今後の町づくりへの関心を持たせる。

◎一部の団体だけでなく、行政、民間企業（燈）、住民（今回は子ども、子育て世代）が一体となった町づくりを行っていく。今回の活動で子どもたちには成功体験を与え、今回の公園だけで終わりではなく、今後のモデルケースとなることを目指す。



（「みんなで創る」公共施設等総合管理計画へ）

公共施設等総合管理計画の改訂の理念は、総合振興計画の基本理念（子や孫へ、希望あふれる未来を創りつなぐまち）と連動し、下記の点に留意し、策定することとした。

・将来の維持管理経費や公共施設のあり方、広域的視点を念頭に改訂を行う。
・大規模な施設のあり方について重視する（施設の休止も含めた検討)。

追記内容としては、下表の通り、本調査で『広域的な公共施設の包括管理委託』、『学校施設等の利活用検討によるコミュニティ再構築』『利用者が自ら考え、創る公共施設』について検討している。

なお、留意点として、今後の検討に際しては、10 年後の施設運営を想定しつつ、臨機応変に計画を改定できるよう毎年度見直し・修正・追記可能な体制を構築するため、来年度以降も地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業への申請を予定している。

また、『利用者が自ら考え、創る公共施設』については、さらに、専門家による意見を参考に、次年度に向け、住民の方の意見集約を行い、計画へ反映する予定である。

項目	詳細
広域的な公共施設の包括管理委託	・ 仕様書の標準化、点検設備の整理、予算措置のすり合わせ ・ 契約主体となる任意協議会設立やマネジメント企業の選定 ・ ３町（錦江町･南大隅町･肝付町）における契約事項の検討
学校施設等の利活用検討によるコミュニティ再構築	・ 「契約行為にとらわれない施設運営のあり方」の醸成

（５）事業の成果と課題

１）成果

本事業の成果は、下記の通りである。

「１．広域的な公共施設の包括管理委託の検討」について

小規模自治体における包括管理委託は、スケールメリットが見出せないことから困難が予想されたが、契約事務の一本化による人件費削減によるコスト削減効果があることを示すことができた。また、事業者ヒアリングにより、「常駐管理」から「巡回管理」への管理形態の転換の可能性が判明したことにより、具体的な広域的な包括管理委託の体制づくりや検討事項の明確化につながった。

成果	詳細
体制づくり	・　南大隅町、肝付町、事業者が前向きであったことが判明（各町の担当課へのヒアリング、サウンディング調査より） ・　今後、施設情報や予算情報の提供、実施体制の提案検討事項の明確化
検討事項の明確化	・　令和３年度から、３町と事業者で仕様の標準化・予算措置などを協議予定（令和４年度の当初予算編成に向けて実現。さらに保守点検業務だけでなく、修繕も含めた予算も視野に検討） ・　【まず着手すること】保守点検業務委託の契約一元化→広域化への協議・調整

「２．小学校施設等の地域コミュニティ拠点施設への再生の検討」について

本業務を通して、錦江町においては、中山間地における小学校の存続について、地元住民の移住促進と施設減築などの努力を重ねており、また、施設利用に関しても、学校管理者と施設利用者との緩やかな管理体制(契約によらない)を構築してきたこれまでの取組みを振り返ることで、改めて錦江町の現状を把握・分析することにつながった。

成果	詳細
現状分析	・　現状でも公の施設化に向けた下地がある ・　使用している団体に対しても、教育施設の『公の施設化』という事例や学校側に対して多様な使用方法があることを周知

「３．公共施設等総合管理計画（改訂版）素案の策定」について

上記の１、２を前提に、近隣３町での広域連携による公共施設マネジメント体制を構築する基礎作りができた。

成果	詳細
広域連携	・　協力体制の確立、３町の施設管理レベルの向上

２）今後の課題・展望

今後の課題としては、下記の点が挙げられる。

「１．広域的な公共施設の包括管理委託の検討」について

今後は、契約事務削減と専門事業者の巡回管理のモデルの具体化に向けて、予算編成と執行管理体制、対象施設を明確にし、３町の合意形成を早期に図ることが課題である。

課題・展望	詳細
事業者の選定	・ マネジメント企業の構成（SPC の設置有無）、専門職種の構成、各町の町内外事業者との調整
３町（錦江町、南大隅町、肝付町）での合意形成	・ 契約主体の形態（任意協議会の構成）、仕様･点検報告、法定項目等の平準化、契約方法の検討（再度のサウンディング調査を実施、その後の協議を行う）

「２．小学校施設等の地域コミュニティ拠点施設への再生の検討」について

これまでも現場の実態に合わせた存続と利用に関する錦江町と地域住民との連携を図ってきたが、人口減少はさらに進み、10 年程度を経過すると地域での社会経済状況も変化するので、次の 10 年、20 年を見通した対応策の検討が必要であることが明確になった。

この点では、これまでの現場状況に即した管理運営の基本を軸に、人口動態、地域経済状況、財政見通しなどについて、客観的なデータを基に、対応策を検討し、地域住民との合意形成を図ることが課題となる。

課題・展望	詳細
運営団体の確保	・ 従前の契約関係を締結するのではなく、ゆるやかな形態（清掃や鍵の管理のみなど）を検討し、運営団体の確保を図る ・ 教育施設を地域コミュニティと複合化した拠点施設として再生し、民間事業者あるいは地域団体を管理者とする ・ 教育施設の「公の施設」化の可能性について検討（校長や教頭先生の施設管理の負担軽減）

「３．公共施設等総合管理計画（改訂版）素案の策定」について

今後は本事業の成果を踏まえ、県内の中堅的専門事業者との連携で、公共施設の客観的な劣化状態を分析し、義務教育である小中学校の合理的再配置や地域施設としての活用を検討していく必要がある。３町の公共施設等総合管理計画の見直しにあたっては、令和３年度からの総務省の財政支援、アドバイザー派遣事業の積極的な活用を図って、全国の中山間地を擁する小規模自治体に固有の公共施設マネジメントの推進方策を検討する。

課題・展望	詳細
情報共有	・ 住民、利用者の意見集約なし（次年度実施） ①広報誌による公共施設の特集記事掲載 ②まちづくり町民講座（説明・報告２回実施）

（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のは、近隣市町との広域的包括管理委託の諸条件調整とその導入効果、コミュニティ機能としての学校施設を活用した場合の教育サービスに対する影響、留意点等に関する内容であった。

１）広域的包括管理委託の諸条件調整について

- 広域的な包括管理については、他自治体との連携合意が肝要であり、積極的な合意形成への取組みに期待するが、現実的にはどのような感触か。
- ３町連携した場合、修繕の優先順位のつけ方はどうするのか。
- ３町連携した場合、包括管理委託の仕様の策定方法はどうするのか。
- 継続性を考慮すると地元（鹿児島大学、鹿屋体育大学など）の学識者との連携が必要で、会社や組合を設置するなど、地元を巻き込む仕掛けづくりが必要ではないか。

- 令和２年度に肝付町、南大隅町、錦江町の３町は地域交通について包括連携協定を結んでいる。その関係性もあり、現在、施設別の点検管理業務や維持管理経費を提供してもらい、実現可能性を模索している。
- ３町での包括管理委託の実施の際は、３町で協議会を設置し、契約を一本化するが、予算を統合することではない。システムに入力したデータをもとに、施設の評価ランクづけはでき、それをもとにさらに修繕実施に向けて、庁内で議論していくことになる。
- 仕様策定の際は、委託を想定する業者は経験や知見があるため、仕様のレベル感を協議しながら調整していくことができると思う。
- 鹿児島大学については、建築学科があるため、連携など今後検討したい。鹿屋体育大学については、建設・建築などの関連学科がないため、想定していない。また、地元建築事業者とはサウンディング調査などを実施し、連携を検討している。

２）包括的管理委託導入による効果について

- 効果を見極めることに意義があるが、鹿屋市との広域連携、包括管理委託となると距離的な観点から双方にどれだけのメリットが見込まれるのか。
- 包括管理委託契約の対象となる既存契約はどこの事業者が実施しているのか。包括委託により、もともと契約していた事業者はどうなるのか。
- ３町での包括管理委託で、スケールメリットを出す効果はあるのか。また、維持管理コスト削減においては電気代の契約見直しなど、現時点でできることは実施済みなのか。
- 包括管理委託について、各地域の庁内外の反対意見への対応が重要と思うがどう対応するか。

・　鹿屋市とはこれまでにも様々な連携を模索してきたが、実現には至らなかった背景もあり、今回は連携先には含めないこととした。
・　現在、管理を委託している事業者はほぼ町内の事業者である。包括管理委託になる場合は、そのまま既存事業者が、維持管理業務に携われるようにとサウンディング調査でも伝えている。今回検討している３町での包括管理委託は、スケールメリットを出すために、協議会を設置し、統括マネジメント会社で調整し、各事業者に業務を実施してもらうことを想定している。
・　現実的には、単なる維持管理修繕の包括管理委託では、コスト削減効果は生まれないことが分かっている。ただし、小規模修繕を含むことで、全体の維持管理修繕関連の人件費コストが下がった実績（明石市）がある。また、各部局に配分していた営繕費が、全庁的な優先順位をもとに予算を配分することができる。ほか、すでに、光熱水費における電気代は 82 か所を再エネにより、70 万円／年間のコスト削減効果が見込めることが分かっている。
・　３町での包括管理委託導入の合意形成は、情報を適宜公開し、議論を慎重に進めている。

３）コミュニティ機能としての学校施設を活用した場合の教育サービスに対する影響、留意点等について

・　財政的な効果としては、学校の空き教室活用で町民文化系施設を減らし、その機能を学校へ移転することで成果を上げていく考えか。 ・　学校を公の施設にする具体的なメリットは何か。また、地元が強く、本来の教育目的に有効活用できなくなることは考えられないか。 ・　学校施設自体を公の施設とするには、用途変更が必要になるか。 ・　教育施設部分と公の施設部分との区分はどうするのか、また、法的に手続きなどは不要か。

・　多目的ルームのような一定の広い空間を充実させ、利用することにより、現在ある文化系施設よりも利便性を高くしようと考えている。それにより、文化系施設との差別化･利活用の適正化を図ることにより、文化系施設の廃止を進めていく方向性である。
・　学校を公の施設にするメリットは、地域にもっと学校に携わってもらう機会とすることである。利用するだけでなく、錦江町教育振興基本計画では、令和２年度から開かれた学校づくりとして全学校にコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）を設置し、保護者や地域の考えを学校関係者と情報共有することを目指している。
・　用途変更は行わず、運用で対応予定である。錦江町学校管理規則で、目的外使用も規定しているので問題ないとの認識である。また、学校教育法 137 条、社会教育法 44 条、スポーツ基本法 13 条等の規定で、学校施設は地域開放できることになっており、「学校仕様規則」などで規定できる。

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について

（1）主旨

公共施設マネジメント先進事例調査事業は、公共施設等総合管理計画の具体化を促進することを目的とし、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ものである。

（2）研究方法

① 公共施設等総合管理計画策定後の取組みの課題となっているテーマを設定
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等を策定する際、実務に役立つポイントを報告書として取りまとめ

１－２　令和２年度のテーマ設定の背景と目的

令和２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調査研究会レビュー」

当研究会では、平成 24 年度より公共施設マネジメントの研究を始め、平成 26 年度からは研究モデル事業を進めてきた。その間、16 自治体で研究モデル事業を実施し、当初の案件は７年が経過した。

当研究会で公共施設マネジメントの研究を始めた当初は、公共施設マネジメントは、一部の先進的な自治体のみで進められている状況であったが、現在ではほぼすべての自治体で取り組まれている。今後は、公共施設等総合管理計画を改定しつつ、計画を実行していくにあたり、これまでの取組みを総括したうえで進めていくことが必要だと考えられる。

そこで、これまでの先進的な公共施設マネジメントの取組みの成果を総括するため、研究モデル事業でケーススタディした自治体の事業をレビューし、平成 24 年度から当研究会での成果を整理するとともに、公共施設マネジメントの課題と展望について検討を加えることとした。

１－３　調査の方法と対象

調査は大きく３つの方法で実施した。まず始めに、過去の研究モデル事業のその後の状況を確認するためアンケート調査を行った。

アンケートの対象とする事例は、平成 26 年度から平成 30 年度に実施した研究モデル事業（17 事業、14 自治体）とした。なお、令和元年度の研究モデル事業（２事業２自治体）は、終了間もないため対象外とした。（２－１　研究モデル事業のアンケート調査結果）

次に、アンケート調査結果を踏まえ、内容を深堀りするため、成果等に特徴のある自治体にヒアリングを行った。調査対象として５自治体（川越市、美郷町、牧之原市、飯塚市、新潟市）を抽出した。（２－２　研究モデル事業のヒアリング調査結果）

最後に、当研究会を始めた平成 24 年度調査で既に先進自治体として取り上げ、その後も公共施設マネジメントのフロンティアを担ってきた４自治体（習志野市、浜松市、さいたま市、秦野市）の知見を加えることとした。これまでの取組みを振り返りながら、今後の公共施設マネジメントを進めるためのヒントを探るため、当時、公共施設マネジメント担当した４自治体の職員によりクロストーク（座談会）を実施した。（２－３　先進自治体クロストーク結果）

<table>
<tr><th>調査の方法</th><th>調査の対象</th><th>調査の目的</th></tr>
<tr><td>既存資料の整理</td><td>研究モデル事業実施自治体
（平成 26～30 年度調査 17 事業、14 自治体）</td><td rowspan="2">【過去の視点】研究モデル事業の振り返り
→これまでにどのような事業内容に取り組んだか。</td></tr>
<tr><td>アンケート調査</td><td>研究モデル事業実施自治体
（平成 26～30 年度調査 17 事業、14 自治体）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ヒアリング調査</td><td rowspan="2">研究モデル事業実施自治体のうち成果等に特徴のある自治体
（川越市、美郷町、牧之原市、飯塚市、新潟市）</td><td>【現在の視点】成果の整理（現状の整理、進捗の確認など）
→現在の取組み状況、成果、課題はどのようなものがあるか。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">【未来の視点】今後の展開（課題と展望など）
→今後、公共施設マネジメントをどのように進めていくか。</td></tr>
<tr><td>クロストーク
（座談会）</td><td>平成 24 年度調査で取り上げた先進自治体
（習志野市、浜松市、さいたま市、秦野市）</td></tr>
</table>

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　研究モデル事業のアンケート調査結果

（１）アンケート調査の目的・内容等

・　調査名：
令和２年度「公共施設マネジメント調査研究会レビュー」アンケート調査

・　調査方法：
調査票メール送付によるアンケート調査

・　調査の目的：
各自治体の研究モデル事業終了後の公共施設マネジメントの取組み状況等を確認するとともに、ヒアリング調査の対象先選定及び調査項目等の参考とする。

・　実施期間：
令和２年８月５日～令和２年８月 28 日

・　調査対象：
研究モデル事業(詳細は次頁以降のアンケート対象事業一覧の 17 事業、14 自治体)
なお、令和元年度のモデル事業の２事業・２自治体については終了して間もないため、対象外とした。

・　回答数：
アンケート回答数：15 事業
配布数：17 件

・　調査内容：

質問項目		選択肢
■　研究モデル事業について		
（1） 研究モデル事業の取組み内容の確認	1）主な検討内容の確認	事務局にて記述した事業内容の確認
	2）研究モデル事業の反響	（選択肢：SA） a.あった b.なかった （数字・文字入力：FA） 「a.あった」を選択した場合 ・問い合わせ件数 ・自治体名 ・問い合わせ内容
（2） 研究モデル事業の取組みの現状の把握（成果等の把握）	1）研究モデル事業終了後の取組み状況（年度毎）	（数字・文字入力：FA） ・年度 ・実施内容（成果）
	2）研究モデル事業終了後の取組みにおいて工夫した点・配慮した点	（選択肢：MA） a.所管課や担当部署が検討・実施するなど庁内体制を構築 b.庁内外の事業に対する理解醸成、実施意義の共有 c.研究モデル事業の参画事業者との継続的な連携 d.事業化時に民間事業者公募等を検討・実施 e.事業内容のブラッシュアップ、検討内容の精査 f.安定的な予算の確保 g.他の補助金を活用 h.その他 i.特になし （数字・文字入力：FA） 「g.他の補助金を活用」「h.その他」を選択した場合、詳細
	3）研究モデル事業終了後の取組みにおいて苦慮した点・難しかった点	（選択肢：MA） a.庁内担当者の不在 b.庁内外で事業に対する理解を得られなかった c.研究モデル事業の参画事業者の連携 d.事業化時に民間事業者公募等がうまくいかなかった e.事業内容を次のステップに進めるよう、ブラッシュアップできなかった f.財源確保がうまくいかなかった g.その他 h.特になし （数字・文字入力：FA） 「f.財源確保がうまくいかなかった」「g.その他」を選択した場合、詳細
	4）研究モデル事業の実施から得られた効果	（数字・文字入力：FA）

質問項目		選択肢
■　研究モデル事業以外の公共施設マネジメントの取組み全体について		
（3） 研究モデル事業以外の公共施設マネジメントの取組み	1）公共施設等総合管理計画策定後の動向 ・公共施設等総合管理計画の改定版の検討状況 ・個別施設計画の検討状況	（選択肢：SA） a.策定済み b.検討・策定中 c.検討中 d.策定の予定なし e.その他 （数字・文字入力：FA） 「b.検討・策定中」「c.その他」を選択した場合、詳細
	2）研究モデル事業に関わらず、現在検討・実施している取組み	（数字・文字入力：FA）
	3）研究モデル事業に関わらず、今後実施しない・継続しないことを決めた取組み	（数字・文字入力：FA）
	4）公共施設マネジメントの問題解決のため改善したいこと、課題対応策など	（数字・文字入力：FA）

（２）アンケート対象自治体及び事業内容一覧

実施年度	自治体名	事業内容
平成 26 年度	福島県 桑折町	①公会計の活用による、財政と連動した実効性の高い公共施設マネジメントの実現
		②「公共施設等総合管理計画」策定指針にもとづく計画の策定
		③民間ノウハウ等を活用した、公共施設の効率的・効果的な維持・更新の実現
	長崎県 諫早市	①簡易劣化診断及び施設評価手法の検討
		②計画策定後の推進方策の検討
		③公共サービス水準の維持・向上や財政負担の軽減を実現する民間活力導入手法の実現
	埼玉県 川越市	①「公共施設等総合管理計画」の５つの特徴を満たす計画案の策定
		②地元企業のポテンシャル把握による活用可能性の検討
		③公共施設等整備再編に係る社会実験の実施による具体的施策の提示と意識啓発
平成 27 年度	秋田県 美郷町	①公共施設再編後の検証及び第 2 次再編計画（案）の検討
		②インフラ（道路）のあり方及び選択手法の検討
	東京都 町田市	①整備済みの公会計・施設情報の一元化
		②市民意見反映のためのモデル事業の実施
	三重県 松阪市	①公共施設等総合管理計画及び個別施設計画の一体的な策定
		②市民討議による市民意見の集約と計画への反映
		③簡易手法による PFI 等公民連携事業の検討
	京都府 精華町	①統一的な基準による固定資産台帳の整備
		②公会計情報（台帳の活用を含む）に基づく公共施設マネジメントへの活用方法の検討
	長崎県 諫早市	①階層別評価手法の緻密化
		②階層別維持管理手法の具体化
		③関連事業主体との連携方策とインフラ維持管理の受け皿となる地元組織の検討

実施年度	自治体名	事業内容
平成 28 年度	秋田県 美郷町	①道路除雪計画見直しに向けた客観的路線評価手法の検討
		②保有施設の長寿命化と総量適正化へ向けた手法の検討
	静岡県 牧之原市 （菊川市、 御前崎市）	①市域を超えた広域的な公共施設のあり方の検討
		②牧之原市の先導的な施設の検討
	京都府 精華町	①日々仕分の導入による統一基準財務諸表作成と有効性の検討
		②地方公会計情報に基づく公共施設マネジメントへの活用方策の検討
	福岡県 飯塚市	①立地適正化計画と連携した再配置計画の策定
		②包括的維持管理保守点検の検討
平成 29 年度	新潟県 新潟市	PI（パブリック・インボルブメント）手法を取り入れた住民との協働による地域別実行計画の策定のモデル化の検討
	千葉県 我孫子市	公共施設包括管理業務委託の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と策定過程の検討を通じた予防保全標準化モデルの検討
	大阪府 藤井寺市	①公共施設の広域連携を進めるための課題抽出と解決方法の検討
		②地方公会計と連動した公共施設保全計画の更新方法の検討
平成 30 年度	秋田県 藤里町	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
	千葉県 佐倉市	市内の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学校プール再編モデルの検討

（３）研究モデル事業に関するアンケート調査結果

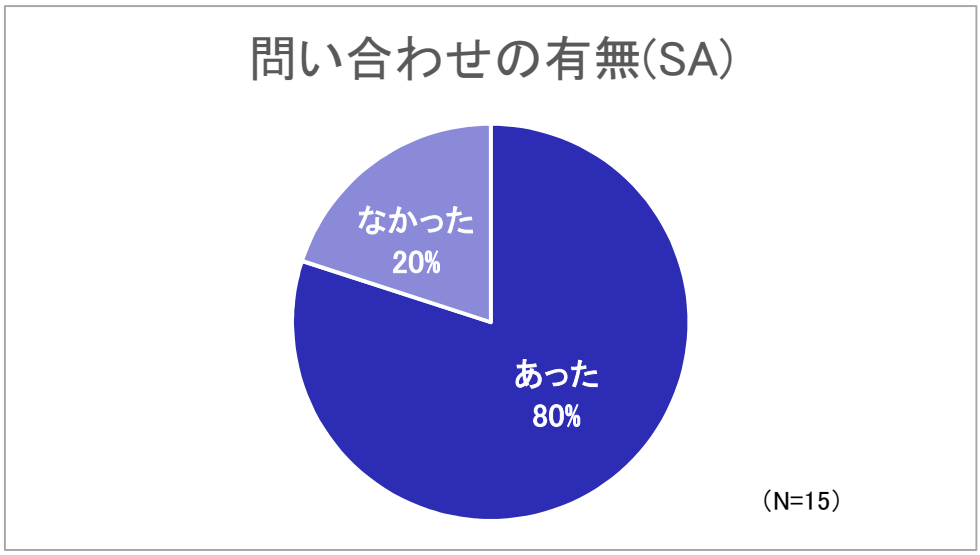
１）研究モデル事業の反響について

モデル事業実施後の事業内容に関して、何らかの問い合わせがあったか等反響について質問したところ、大部分の事業で何らかの反響があったとの回答であった。

詳細としては、議員視察や自治体問い合わせのほか、新聞掲載（川越市：大学との連携による計画策定等）、セミナー・研修講師の招聘（飯塚市：保全計画関連）、民間事業者からの問い合わせ（我孫子市：保全計画の詳細等）などが挙げられた。

また、アンケートでは「なかった」との回答であった牧之原市は、ヒアリングにて新聞取材（廃校活用事例）などの反響があったことが分かった。

以上の通り、問い合わせの有無を踏まえると、研究モデル事業から得られた知見や情報が、様々な形で他自治体への取組みにも参考とされていることが分かった。



２）研究モデル事業実施後の取組み状況について（進捗の確認）

研究モデル事業実施後の取組み状況について、自由回答で調査した。その結果、ほぼすべての事業において何らかの進捗が見られた。特に、再編計画や維持管理保全計画といった「実施計画の立案」について、ほぼすべての自治体で進捗が見られた。

また、再編計画での検討事項を事業化するなど「計画の実践」に進んだ事業（美郷町、牧之原市、新潟市）もみられた。

「取組みの評価・検証」については、評価体制や予算との連動（飯塚市）、保全計画等の計画の見直し、改善（松坂市、藤井寺市、藤里町）等、振り返り段階へと進んでいるものもあったが、一部の事業に限られた結果となった。

「実施計画の立案」「計画の実践」においては、事業化に進まなかったもの（川越市、松坂市）、研究モデル事業での検討手法を見直し、再検討をおこなっているもの（新潟市）なども見られた。

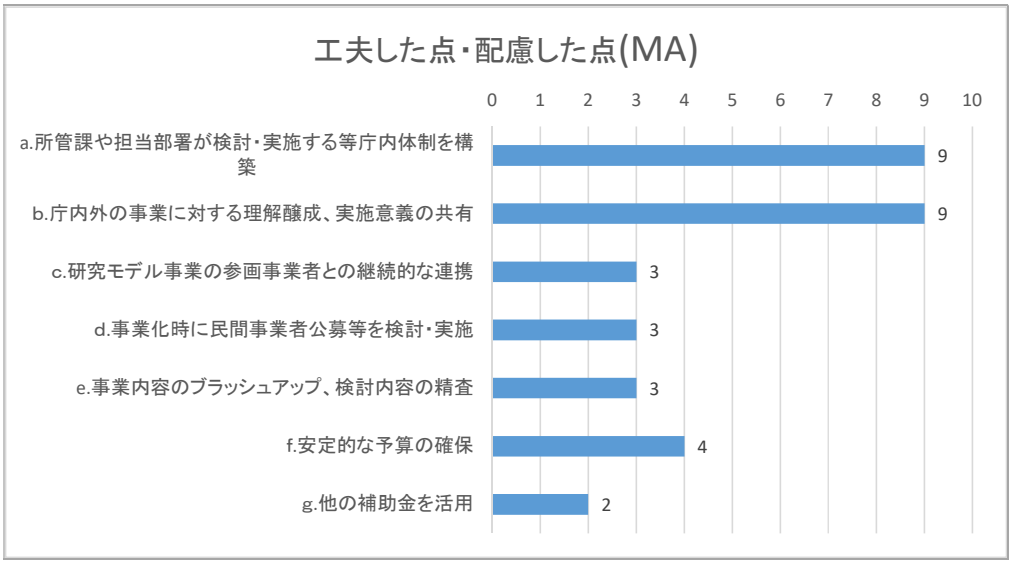
これらの回答結果はヒアリング調査において深堀りするためポイントとして整理した。

なお、各事業の進捗状況詳細は、165 頁「参考資料　３．研究モデル事業の取組み状況一覧」に整理した。

主な検討内容	回答概要	ポイント
実施計画の立案	回答のあったほぼすべての自治体が、再編のあり方や維持管理保全の方針を踏まえた個別施設計画などについて検討に進んでいる。	計画策定における検討項目の精査、検討体制の構築、庁内外の合意形成や検討結果を計画へどのように反映するか？
実施計画の立案 計画の実践	川越市（小中学校の複合化）、松坂市（PFI などの公民連携事業の検討）については、その後の進捗の回答がなかった。また、新潟市は、研究モデル事業時の検討手法を見直し、検討を再開。	進捗がなかった要因・課題は何か？改善した点は何か？
計画の実践	研究モデル事業時に個別施設計画の検討を行っていた美郷町、牧之原市はそれぞれ除雪計画（美郷町）や図書館の民間施設との複合化（牧之原市）など、計画の実施段階に進んでいる。 また、地域別個別施設計画を実施した新潟市も公民館と体育館や区役所と公民館の複合化等、計画の実施段階に進んでいる。	• 公共施設マネジメント計画をどのように実現するか。住民との合意形成や公民連携の導入の課題は何か？ • 計画を実行に進めるためのポイントは何か（事業実施を経て、計画で最も重要な検討項目は何か）？
取組みの評価・検証（計画の見直し、改定なども含む）	飯塚市は行政評価委員会の設置やインセンティブ予算の検討、藤里町については、マニュアルの改善など、研究モデル事業で検討した内容の振り返り段階となっている。	計画や取組みをどう評価し、計画や取組みに反映していくのか？

３）研究モデル事業終了後の取組みにおいて工夫した点・配慮した点について

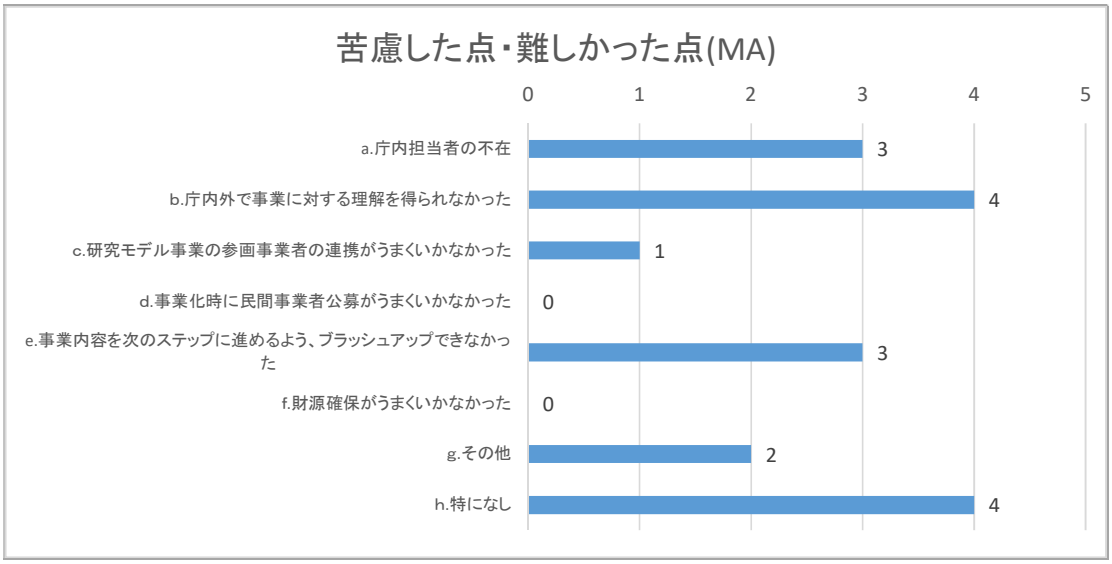
取組みの実施において、工夫した点・配慮した点について、下表の選択肢から複数回答で調査を行った。その結果、庁内外の検討や合意形成（選択肢 a, b）及び予算確保（f）が多く挙げられた。



４）研究モデル事業終了後の取組みにおいて苦慮した点・難しかった点について

取組みの実施において苦慮した点・難しかった点について、下表の選択肢について複数回答で調査を行った。本調査項目においては「特になし」を除くと、「工夫した点、配慮した点」と同様に、庁内外での合意形成（b）や人材の確保（a）及び事業の実現へと制度を高めることの難しさが指摘された。

３）及び４）の回答結果から、庁内外の検討体制・理解醸成、予算確保、及び計画の実践について、さらにヒアリング調査で深堀りすることとした。

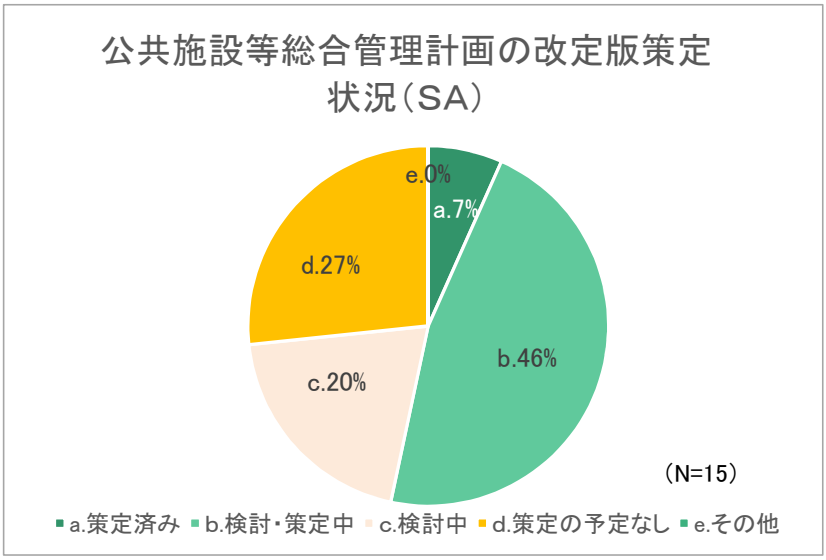


（４）公共施設マネジメントの取組み全体に関するアンケート調査結果

１）公共施設等総合管理計画の改定版の検討状況について

研究モデル事業関連の取組み以外の公共施設マネジメントの取組み全体に関する状況についても調査を行った。

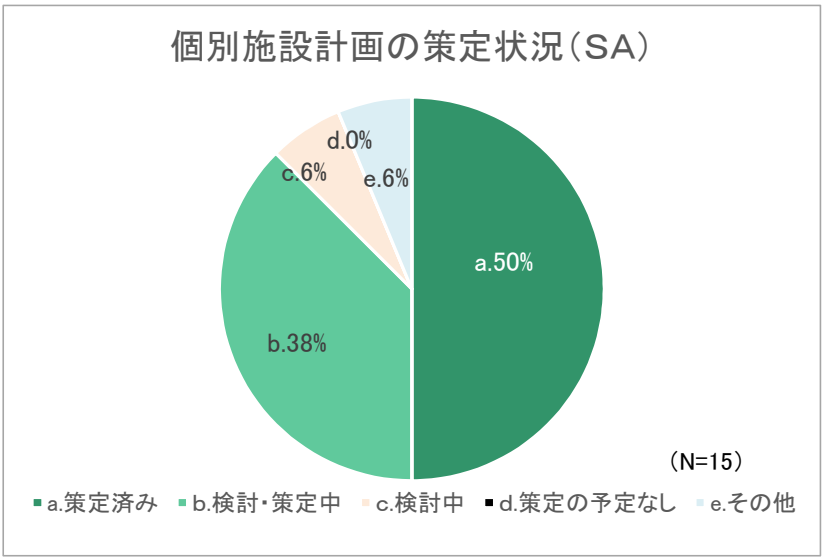
はじめに、公共施設等総合管理計画の改定版の検討状況について調査した。結果については、現在多くの自治体で検討・策定中（b）で、策定済み(a)は約１割にとどまった。



２）個別施設計画の検討状況について

個別施設計画の検討状況については、約５割が策定済み（a）と回答しており、検討・策定中（ｂ）を含めると約９割となっており、検討が進んでいることが分かった。

以上の結果から、ヒアリング調査では、公共施設等総合管理計画の改定版においては、計画の見直しにおける検討項目やその際の課題について、また、個別施設計画においては、計画を実行するための知見や課題を深堀りすることとした。



3）その他

1）及び2）の他、個別の状況を確認するために、自由回答形式で下表の質問項目について調査を行った。

その結果、研究モデル事業の取組みを通じて得られた効果などについては、庁内体制や担い手の確保など公共施設マネジメント推進のための環境整備が挙げられた。

また、現在検討実施している取組みについては、計画を実現するための予算確保や公民連携手法の検討など、さらに、改善したい点、課題対応などについては、計画と現状との整合性や遊休資産活用など再編計画実施後の新たな課題対応などについてが挙げられた。

アンケート質問項目	回答概要	ポイント
研究モデル事業終了後の取組み全体や各事業の実施内容（成果）を通じて、得られた効果	・庁内の公共施設マネジメントの取組みに対するスムーズな情報共有、合意形成、及び意識向上など（川越市、精華町、町田市、飯塚市、松坂市） ・民間活用の導入検討（牧之原市）	**★公共施設マネジメント推進のための環境整備** 庁内体制や担い手確保のための方針検討など
現在検討実施している取組み	・個別施設計画の運用（川越市、町田市、美郷町、佐倉市） ・民間活用の検討（飯塚市、我孫子市、藤井寺市、松坂市、牧之原市）	**★計画実行のための予算と担い手の確保** 計画を実現するための予算との整合性、公民連携による計画実行推進など
改善したい点､課題対応策等	・計画と現状のズレの精査、目標の見直し（数字目標の達成と公共サービスのあり方の整合性、計画と現場の認識のズレの調整、予算と必要な維持管理の整合性）（川越市、精華町、町田市、飯塚市、我孫子市、松坂市、藤里町） ・地元譲渡予定施設など、相手方の意向に左右される施設の扱いについての柔軟な対応(美郷町)	**★計画の精査・見直し、計画実行後の課題対応** 計画と現状との整合性、遊休資産活用の条件調整など
（以下の項目は町田市のみ回答あり） 今後は実施･継続しないと決めた取組み	・統一ルールでの情報管理（庁内統一システムで管理することについて所管課の理解が得られなかった。よって、営繕部署が管理している施設リストを公有財産台帳と毎年度比較・更新。併せて、公共施設マネジメント担当課が、各施設の工事や利用状況を照会） ・公共施設マネジメント事業単独での総論に対する説明会等の合意形成イベント（参加者があまり見込めなかったため、既存のイベントの展示スペースなどを活用することで代替）	

（5）まとめ

以上の通り、アンケート調査で、各事業の研究モデル事業終了後の現状の整理と進捗状況等を確認した。

下表の通り、各自治体の事業終了後の公共施設マネジメントの取組みの成果としては、「実態の把握」「方針の策定」「実施計画の立案」がほぼすべての事業で進んだ一方で「計画の実践」「取組みの評価・検証」については課題となっていることが明らかとなった。

そこで、本アンケート調査結果を踏まえ、ヒアリング調査により具体の成果を調査し、取組みの詳細を把握することとした。

項目		詳細 （アンケート調査結果分析）
成果	「実態の把握」 「方針の策定」 「実施計画の立案」	・多くの事業では「実施計画の立案」部分の取組みが多くみられた。 ・「(3) 研究モデル事業以外の公共施設マネジメントの取組み」でも個別施設計画の策定状況は５割が策定済み、４割が検討・策定中と回答。 ・一方で、平成 29 年度以降実施した研究モデル事業は「計画の実践」や「取組みの評価・検証」まで成果が見られた（藤井寺市、藤里町、飯塚市など）。
課題	「計画の実践」 「取組みの評価・検証」	・研究モデル事業にて「実態の把握」や「方針の策定」を検討した初期事業は「計画の実践」「取組みの評価・検証」まで成果が見られたところは少なかった。 ・「(3) 研究モデル事業以外の公共施設マネジメントの取組み」でも公共施設等総合管理計画の改定版策定状況では、策定済みは１割程度、検討・策定中は５割で現在仕掛かり状況であることが伺える。

２－２　研究モデル事業のヒアリング調査結果

（１）ヒアリング調査の目的と調査対象事業の選定

アンケート調査結果を踏まえ、特に今後の課題と考えられる実施計画の立案以降の「計画の実践」「取組みの評価・検証」に関する検討内容を中心にさらに深堀りするため、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリングの調査対象とする自治体の選定に際しては、アンケート調査結果を参考に、実施計画の立案、実践及び取組みや計画の見直し・改定などの評価・検証段階で、具体の取組みがあったもの、併せて、再編計画の統廃合のモデル事業の見直しを行っているもの（川越市）、当初の検討工程を見直し、再検討しているもの（新潟市）も、見直しの要因や課題等を把握するため対象とした。

また、ヒアリング調査対象の選定における配慮事項として、研究モデル事業は平成 26 年度から実施しているものであり、５年以上経過している事業もあることから、アンケート回答者や現担当者が取組みの状況や背景を一定程度把握・回答可能な状況にあることも踏まえ、選定を行った。

以上を踏まえ、下表の５つの自治体、川越市、美郷町、牧之原市、飯塚市、新潟市（ヒアリング調査の実施順に記載。以下同じ。）を対象としてヒアリングを行った。

ヒアリング自治体	ヒアリングの視点 （具体の取組み、着目点等）	調査項目
埼玉県川越市	（実施計画の立案、実践段階） 全体計画から個別計画の策定・実行（実行部分での課題の把握） ・複数回にわたる庁内検討会議や各段階において市民との情報共有を実施 ・当初予定していた小・中学校複合化の検討が停止状態（停止の要因を把握）等	検討段階ごとの庁内検討体制、市民との合意形成、再編計画の実行・事業化（学校施設の複合化）、維持管理運営による民間活用等
秋田県美郷町	（実施計画の立案、実践段階） インフラ施設について、除雪基本計画の策定・実行 ・除雪を休止する路線の検討、町民との合意形成、実行。その過程及び課題などを把握、ほか、実行段階における課題の把握等	町民との合意形成（除雪休止路線等の合意形成）、インフラ施設の検討、産学官連携等

ヒアリング自治体	ヒアリングの視点 （具体の取組み、着目点等）	調査項目
静岡県牧之原市	（実施計画の立案、実践段階） 広域的施設マネジメントを踏まえた施設再編計画の実行 ・広域的施設マネジメントを踏まえた学校再編や図書館整備の検討における体制やプロセス、課題等の把握 ・図書館と民間施設の複合化や「カタショー・ワンラボ」等先進的施設の事業化・運用段階での課題の把握等	協議会など検討体制の構築、公民連携による施設維持管理運営・遊休資産活用の検討等
福岡県飯塚市	（実施計画の立案、実践、評価・検証段階） まちづくり計画（立地適正化計画）と施設再編計画との連動 ・市営住宅長寿命化計画との連携、取組みの評価体制の構築、取組み実施におけるインセンティブ予算の考え方の把握等 ・包括委託管理導入における課題の把握等	関連部署との庁内検討体制、維持管理運営による民間活用、計画や取組みの評価方法の検討、取組みと予算の連動等
新潟県新潟市	（実施計画の立案、実践段階） 検討工程見直しを踏まえた地域別個別施設計画の再検討 ・研究モデル事業終了後、再度検討工程を見直し、全市方針を踏まえた、市民との検討を開始（検討工程を見直した理由、課題等） ・公民館と体育館の複合化など、地域別個別施設計画の実行における課題の把握等	検討工程の見直し（地域別個別施設計画の庁内検討体制、市民との合意形成）、再編計画の実行・事業化（地域の施設の複合化）等

（2）ヒアリング調査の内容と結果の整理方法

ヒアリング調査は、前述のヒアリングの視点、調査項目を参考に下表の内容について実施した。

項目	詳細
庁内検討体制の構築	組織改編をした理由・目的、特徴等
住民との合意形成	総合管理計画及び個別施設計画それぞれの目的の違い、課題等
総合管理計画の検討方法	計画策定の課題等
個別施設計画の検討	施設の優先順位をつけて検討した理由及びメリット・デメリット等
個別施設計画の実施 （具体的な統廃合案の検討）	学校の統廃合の課題・進捗状況等
個別施設計画の実施 （維持管理運営手法の検討）	公民連携手法の検討状況等
その他	今後の公共施設再編や公共サービスのあり方について、課題となっていること、計画の見直しなどで対応しようと思っていること等

ヒアリング調査結果を取りまとめるにあたっては､各自治体の公共施設マネジメントの取組みを推進フロー図で整理し､見える化することとした｡各自治体の取組みを時系列で整理することにより､どのような課題にいつ取組んでいたか､どのような順序で公共施設マネジメントを進めていったかを把握することができる。

推進フロー図の作成に際しては､下表の通り､公共施設マネジメントを推進する上で重要と考える４項目（｢庁内検討体制｣｢住民等との合意形成｣｢財政｣｢公共施設マネジメントの流れと特徴（計画の推進・実行)｣）について、多面的に分析し、加えてポイントについても精査した。

項目	詳細
庁内検討体制	公共施設マネジメントの取組み体制（専従部署の設置、庁内検討会議体の有無など）
住民との合意形成	計画策定時などの住民参加のワークショップ、アンケートなど実施の有無等
財政	公共施設マネジメント関連の予算等
公共施設マネジメントの流れと特徴	公共施設マネジメント関連の計画及び実施した事業等
ポイント	上記の｢庁内検討体制｣｢住民との合意形成｣｢財政｣｢公共施設マネジメントの流れと特徴｣に関して、特に重要視した点、工夫した点及び課題等

（3）ヒアリング調査結果詳細

1）埼玉県川越市

①自治体の概要

人口・将来人口	人口：350,745 人（平成 27 年国勢調査） 将来人口（2045 年）：339,197 人（平成 30 年社人研）
面積・人口密度	面積：109.13k ㎡ 人口密度：3,214 人／k ㎡
平成の合併の有無	無
公共施設保有量	公共施設数　242 施設 公共施設延床面積 約 77 万㎡
数値目標など	―



②実施した研究モデル事業の概要

モデル事業実施年度	平成 26 年度

研究モデル事業において実施した事業内容	
①　「公共施設等総合管理計画」の５つの特徴を満たす計画案の策定	
主な検討内容	国が示した「公共施設等総合管理計画策定の指針」の内容を踏まえ、公共施設等総合管理計画の特徴である「対象の網羅性」「分析の客観性」「計画の長期性」「手段の総合性」「背景の明確性」を満たす計画案の策定を行う。
②　地元企業のポテンシャル把握による活用可能性の検討	
主な検討内容	公共施設マネジメントを進めていく上で、地元企業の積極的な参画は不可欠であることから、地元企業に対してヒアリング調査を行い、地元企業のポテンシャルを把握し、地元企業の活用可能性を検討する。
③　公共施設等整備再編に係る社会実験の実施による具体施策の提示と意識啓発	
主な検討内容	東洋大学理工学部建築学科の学生から、川越市内に実際にある公共施設を対象として統廃合や改築等に係る模型による提案を受け、市民参加による講評会等を開催することで、公共施設等整備再編の具体的アイデアを得るとともに、公共施設マネジメントに係る市民、職員等の意識啓発を図る。

③　研究モデル事業実施後の公共施設マネジメントの流れ・推進フロー（川越市）

	庁内検討体制	市民等との合意形成	財政	公共施設マネジメントの流れと特徴
平成25年度	社会資本マネジメント担当設置（政策財政部政策企画課内）			○川越市公共施設マネジメント白書策定（H25．３） ○公共施設整備更新計画の検討 ・更新計画の策定検討時に、国の「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針」との整合性が課題となる。
平成26年度	川越市公共施設マネジメント検討委員会	定期的に商工会議所との意見交換を実施（以降、適時開催）		**研究モデル事業実施** ・東洋大学 PPP 研究センターとの協働により、公共施設等総合管理計画策定に関する調査・研究を実施 ・３千人を対象とした市民アンケート、東洋大学建築学科とワークショップを実施し、今後の施設のあり方や市民合意形成手法等を検討
平成27年度		市民アンケートの実施、社会実験（パブリックミーティング）の実施		川越市公共施設等総合管理計画案の作成 ・インフラ施設を含めた社会資本の検討委員会へと変更
平成28年度	総合政策部社会資本マネジメント課設置		公共施設マネジメント基金設置	○川越市公共施設等総合管理計画策定（H28．６） ・新たに課相当の専従組織「総合政策部社会資本マネジメント課」を設置。職員は建築職を含む計４名 ・東洋大学モデル「公共施設のマネジメント手法」を踏まえて、施設の方向性を検討 ・削減目標など数字目標は掲げず。 ・公共施設マネジメント基金は整備だけでなく、保全改修事業も対象とした（現在５億円規模、これまでに拠出はなし）。
平成29年度	川越市公共施設マネジメント検討委員会を川越市社会資本マネジメント委員会へ変更・継承			川越市個別施設計画（学校教育施設、福祉施設、行政関連施設）の検討開始 ・検討体制は、以下の三段階で実施。 検討プロジェクトチーム（課題抽出や今後の方向性の検討：施設管理に関わる職員） ⇒検討部会（計画案に基づき内容の検討：当該個別施設計画の関係課長） ⇒検討委員会（全庁横断的な視点での検討、計画案の庁内合意：全部長級） ・公共施設は、総合管理計画でマネジメント方針を示した７つの施設分類（学校教育施設、生涯学習施設、文化・スポーツ施設・観光施設、福祉施設、公営住宅、都市基盤施設、行政関連施設）が対象 ・保全と更新に係る計画を策定 ・整備更新については、集約化、複合化、廃止などのマネジメント手法を踏まえ検討
平成30年度		公共施設の未来を考える意見交換会（全 14 か所）	公共施設の今後の保全にかかる年平均額は約57 億円と想定（令和７年までの６年間）	上記以外の個別施設計画の策定 ○個別施設計画（道路舗装編）H30．２ ○個別施設計画（橋りょう編）H31．３
令和元年度				意見交換会の開催 ・意見交換会の参加者は高齢者層や自治会関係者が中心。 ・参加者からは、利用している施設をよりよくするための要望が提示され、自治体にはその具体的な対応策の回答が期待された。
令和２年度～		個別施設計画案に対するパブリックコメント実施		個別施設計画（公共施設編）をＲ２．10 に策定 個別施設計画（排水機場・排水ポンプ場、水道、下水道）を検討中 ・個別施設計画の実行のための検討段階で、改めて情報の一元化・システム化の必要性を実感。 ・公共施設に求められる防災機能の観点（避難場所や河川管理施設など）の取組みは重要と認識。

ポイント

（取組み方針の設定）
⇒単なる施設数減らしに特化しないことが大前提
- 検討当初から、単なるデータ整理や統廃合ありきではなく、公共サービスのあり方や方針を優先で検討=初期段階での庁内の意向統一につながる。

（専従部署の設置）
⇒“横断的”取組みの推進役
- 技術職の配置により、技術的データのより効果的な分析が可能に。
- 横断的窓口を置くことで、相談しやすい体制、担当所管があいまいな検討事項にも柔軟に対応可能に。

（庁内検討会議の設置）
⇒組織横断的な検討体制の整備、タテとヨコのつながりによる継続性の担保
- トップダウンでなく、ボトムアップで議論。継続的に公共施設マネジメントの必要性を意識づけ、異動による事業の継続を課題として認識。

（市民との合意形成）
⇒市民は“市の味方”　“インフルエンサー”
- 意見交換会等の場で、すぐに市の方針を理解してもらうことを求めない。
- 市民（意見交換会参加者）には、市の方針の伝播者としての役割（口コミ効果）を期待。

⇒適切なテーマ、実施のタイミング選択の必要性
- 総合管理計画等の総論は議論しやすいが、個別施設のあり方については、市民というよりも利用者視点になりがちなのは否めない。

（個別施設計画の実施＝今後の課題）
⇒個別施設計画と現状の調整
- 人口推移を基準とした対応と施設の老朽化を基準とした対応の不整合の調整が必要。

⇒横断的・一元的にデータを把握する仕組みの構築
- 今後の統廃合に関する住民説明の場や、民間からの提案を受け入れる際、客観的データは計画実行・推進に有効。

（公共サービスのあり方への反映＝今後の課題）
⇒求められるニーズへの対応
- 昨今の公共サービスとして強化が求められる機能の担保（避難場所、河川管理施設等の防災機能）

⇒新たな公共サービスの担い手の確保（地元事業者の公民連携のハードルの除去、意欲醸成）
- 地元事業者の具体的な検討を促進するため、市からも事業の提案等が必要。

④ 川越市の公共施設マネジメントの流れ・推進フローの詳細（研究モデル事業ヒアリング調査結果）

【取組み方針の設定】

- 当時の担当者間では、単に公共施設情報の整理だけではなく、今後川越市の公共施設マネジメントの方向性を示していくことが重要だとの認識を共有していた。
- そこで、統廃合により施設を単純に減らすことが公共施設マネジメントではない＝統廃合が避けられるならば避ける工夫をするという方針を推進することとなった。
- なお、上記の方針を踏まえ、担当にて公共施設の整備・更新計画を検討していたが、同時期に、国から総合管理計画策定に係る通知があるなど、関連する動きが出始めたため、その整合性の確認が必要となった。

【専従部署の設置】

- 公共施設マネジメントの取組みにおける組織体制は、平成 24 年度発行の「川越市公共施設マネジメント白書」策定のため、総務部管財課に公共施設マネジメント担当を設置した。
- 上記の公共施設マネジメントの方針を踏まえ、新たな担当として政策財政部政策企画課に社会資本マネジメント担当を置き、事務を移管することとなった。
- さらに、平成 28 年度には、組織の見直しの中で、政策企画部門と財政部門を分割した総合政策部と財政部が組成された。その際に、社会資本マネジメントの専任として、現在の総合政策部社会資本マネジメント課が設置された。
- 総合政策部社会資本マネジメント課の人員は課長を含め４名となっている。なお、管財課に設置された担当には技術職はいなかったが、当課設置にあたって、保全・建築の両面からの専門的な視野が必要であるとの認識から、課長（事務職）、副課長（技術職）、担当２名（事務職）の体制で発足し、現在も同様の構成としている。
- 施設所管部署に技術職員が配置されることは稀なため、これまで、各施設の所管課において技術的な課題の解決が難しかった。そのような状況の中で、社会資本マネジメント課に技術職が配置されたことにより、相談の場として活用される機会が増えた。
- また、各所管部署で事業者に依頼した施設データの効果的な活用方法の相談や事業者との打ち合わせの場に社会資本マネジメント課が同席することもある。これらの対応は、必要に応じて対応することとしている。

【庁内検討会議の設置】

- 公共施設マネジメント白書の検討時から、庁内会議体での議論を行い、ボトムアップで合意形成を図ってきた。
- 公共施設マネジメント関連の庁内会議としては、部長級の検討委員会、課長級の部会を実施している。
- 今後は、若手職員にも公共施設マネジメントに関与してもらうため、副主幹や担当者が参加する会議体を組成したいと考えている。

【市民との合意形成】

（意見交換会、アンケート）

・　公共施設マネジメントの取組み当初は、議論するテーマが総論であったため、市民との合意形成は効果的であった。しかしながら、取組みが進んで行く中で、具体的な議論（各論）について、市民の意見を聞く機会は減ってきている。

・　市民にとっては、地域住民や利用者の立場であり、身近な施設に興味があるため、単に施設の最適化の視点だけで、公共施設に対する意見を聴取するのは難しいと考えている。

・　意見交換会の参加者は、基本的に高齢者層や自治会関係者が中心である。また、アンケート対象者も、無作為抽出で行ったが、人口割合から高齢者層が多い。関心事項は、使用している施設をより良くしたい、そのために市が具体的に何に取り組むのか等、参加者が使用している施設の改善を求める意見が多かった。

・　これらの意見や要望に対して、その施設の考え方など、具体的な回答を市が用意できない限り、各論での合意形成は難しいと感じている。

・　なお、参考としたさいたま市の事例にて、市民との合意形成は、単に市の意向を理解してもらうだけではなく、市民の中に、味方を作り、周辺の人々に拡散してもらうことも有意義なことであり、重要だと学んだ。

【個別施設計画の策定・推進】

（取組み方針の検討）

・　個別施設計画の取組み方針は、建替えと保全の両輪としている。取組みを実現する中で、施設状況等を踏まえ、どちらがメインになるか、比重が変わると考えている。

・　また、現在の個別施設計画は、実施計画ではなく、考え方や検討手順を示したものとなっている。加えて、コストに関しては、施設分類ごとの具体の金額は明記していない。

（基金と計画の連動状況）

・　公共施設マネジメント基金設立の目的は、更新需要の急増に備えるためである。現在５億円程度の規模となっている（現時点では、基金の活用事例はない）。

・　今のところ、基金の積み立てに対し、反対の意見はないが、財政状況が厳しい状況から、今後の積み立ては難しくなると予想される。

【総合管理計画の改定】

（見直しの必要性）

・　現計画には、用語など細部で気になる点はあるが、項目として不足しているものはないと考えているため、特段大きな計画の改定は想定していない。

・　特に、総合管理計画にて示したマネジメントの手法、検討手順は取組みの推進に役立っている。

（計画の評価、振り返り）

・　現計画には、削減目標を設定していない。策定当初は、数字目標があったほうが良

いとの助言もあったが、現在の振り返りにおいても、設定しなくてよかったのではないかと感じている。なぜならば、公共サービスを無理やり減らして施設を削減することが、公共施設マネジメントの目的ではないと考えているためである。当面は、公共サービスのあり方の検討を前提に、老朽化による建替えのタイミングを捉えた施設総量の適正化を図りたい。

【個別施設計画の実施：今後の課題】

（学校の再編成）

- 全市的にみると、児童生徒数は少しずつ減少している傾向ではあるものの、地域差が大きい。よって、再編成が必要となる時期は地域によって異なる。
- 一方で、建替え時期の優先順位は老朽化の度合いが一つの基準となるが、必ずしも人口推移を基準とした対応と老朽化を基準とした対応がリンクしないという状況がみられる。
- また、学校施設は避難場所としての機能も持っており、単純に集約化し効率化してしまってよいかという課題もある。加えて、昨今の感染症対策の観点からも、密を回避する工夫も必要である。
- 学校の再編成に大規模な土地が必要となった場合、財政面だけでなく、まちづくりの観点や跡地活用の検討なども必要となる。

（施設の維持管理や統廃合を推進するための公共施設データの一元化）

- 個別施設計画を策定し実施段階まで来たが、改めて、庁内の横断的な施設データが重要と感じている。例えば、複合化や民間活力の導入などの公共施設マネジメントの取組みを市民に説明する際に、データを踏まえた説明は、説得力を増すものと考える。
- 公共施設白書の施設データは、各課からの提供データであるが、データの更新は容易ではない。
- なお、公共施設白書の施設量は、施設棟数で 1,500 施設程度でありエクセルを使った管理ができているため、更なるシステム化については慎重に検討する必要がある。
- 固定資産台帳はすでに整備されているが、保全システムの活用については、公共施設マネジメント関連の情報をどこまで盛り込むのか、検討が必要である。また、情報の管理部署も十分に検討しなければならない。
- 固定資産台帳は、各課が保有している施設データの抽出であり、修繕履歴や利用率などは固定資産台帳に記載されていない。

（公共施設マネジメント専任部署としての役割）

- 公共施設マネジメントの取組みを庁内全体で推進していくために、将来像や今後の展開をどうするのか、方向性を示すことが重要な役割だと考える。

（公共施設マネジメントの取組みに対する職員の負担軽減＝公共施設マネジメントの取組み検討過程のルール化）

- 施設管理業務は、所管部署にとっては負担の大きい業務となっている。公共施設マ

ネジメントの取組みをルール化することで、属人化を防ぎ、個人の能力などに左右されずに、だれもが取り組めるようになれば良いと考えている。

【公共サービスのあり方の反映：今後の課題】

（ニーズの高まる機能への対応：防災機能）

・　昨今の感染症対策や水害などの防災機能への注目が増している。本市は、近年でも浸水被害が発生しており、不断の対策が求められる。

（公共サービスの担い手の確保：地元事業者との公民連携手法の検討）

・　現在は具体的な連携はない。商工会議所主催の講演会（東洋大・根本教授）での意見として、公共施設マネジメントの必要性は理解しているが、どう事業化すればよいか、また事業化の際に資金、時間、人手、情報、技術力をどれだけ投入できるか不安視している企業が多い印象であった。

・　市としても公民連携事業として、民間事業者に具体的な案件を提案できていないので、参画イメージが持ちにくい点もあるかと思われる。

２）秋田県美郷町

①自治体の概要

人口・将来人口	人口：20,279 人（平成 27 年国勢調査） 将来人口(2045 年):11,029 人(平成 30 年社人研)
面積・人口密度	面積：168.32k ㎡ 人口密度：120 人／k ㎡
平成の合併の有無	有
公共施設保有量	公共施設数:174（総合管理計画）/232（最適化計画） 公共施設延床面積 約 14.3 万㎡
数値目標など	－（総量適正化の検討にあたり４割程度の削減を設定）



② 実施した研究モデル事業の概要

モデル事業実施年度	平成 27 年度

研究モデル事業において実施した事業内容	
公共施設再編後の検証及び第 2 次再編計画（案）の検討	
主な検討内容	公共施設再編効果の検証、検証を踏まえた新たな再編計画の策定
インフラ（道路）のあり方及び選択手法の検討	
主な検討内容	道路の取捨選択手法

モデル事業実施年度	平成 28 年度

研究モデル事業において実施した事業内容	
① 道路除雪計画見直しに向けた客観的路線評価手法の検討	
主な検討内容	道路の取捨選択
② 有施設の長寿命化と総量適正化へ向けた手法の検討	
主な検討内容	施設の総量最適化

③　研究モデル事業実施後の公共施設マネジメントの流れ・推進フロー（美郷町）

	庁内等検討体制	町民等との合意形成	財政	公共施設マネジメントの流れと特徴	
				建築物	インフラ（道路）
～平成21年度		【学校再編】 (H19)アンケート、(H20)懇談会、(H21)説明会 【公共施設再編】 (H20～21)意見交換会、説明会、パブコメ	公共施設整備基金条例制定（H22）	○美郷町公共施設再編計画策定 ○美郷町学校再編計画策定 （いずれもH21.6） ・いずれも平成19年度に着手 ・美郷町学校再編計画により小学校を７校→３校に、中学校を３校→１校に再編。 ・美郷町公共施設再編計画は対象147施設について区分ごとの方向性を決定後、課題の精査や妥当性・相互関連の検討などを経て策定 ・庁内検討後、外部委員会から意見を受け調整した後に、町民・保護者への説明等を経て策定、実施	除雪計画見直し検討（背景・課題） ・除雪状況：全長約500㎞、約2.5億円/年 ・空き家の増加、点在する住宅増加、集落間を結ぶ路線で住家がない路線の除雪などにより、早朝除雪の完了時刻が遅れる傾向
平成22年度～平成23～27年度		(H26)町民アンケートの中で再編の定性評価		総量適正化等検討（モデル事業） ・公共施設再編後の検証及び第２次再編計画（案）の検討（H27） ・保有施設の長寿命化と総量適正化へ向けた手法の検討（H28）	除雪計画見直し検討（モデル事業） ・インフラ（道路）のあり方及び選択手法の検討（H27） ・道路除雪計画見直しに向けた客観的路線評価手法の検討（H28）
平成28年度～平成29年度	（各計画※共通） 庁内検討委員会（副町長、関係課長7名） 外部検討委員会（町内会、商工会、NPO関係者など） 政策等意見交換会（議会との意見交換） ※全体計画策定時（総合管理計画、最適化構想、最適化実施計画）	【各計画策定共通】 外部検討委員会や政策等意見交換会での議論を経て案を調整したのち、町民意見募集		○美郷町公共施設等総合管理計画策定（H29.3） ・人口等、財政、建物、インフラについて課題を整理 ・解決へ向けたポイントとして施設保有量の最適化、財政負担の軽減、持続可能なインフラのあり方の検討の３項目を共通認識として整理	
平成30年度～令和元年度～		【除雪休止】 ・広報、HPでの周知 ・広報にて町長コラム掲載 ・対象行政区に説明するとともに、対象路線各戸へのチラシ配布及び意見聴取 ・除雪シーズン前から現場に看板を設置して周知		○美郷町公共施設等の管理運営に関する最適化構想策定（H30.3） ・総合管理計画に掲げるポイントの具現化を図るため、調査・評価の視点や項目等と想定される最適化方針の選択肢を定めるもの ・対象範囲はインフラを除くすべての公共施設（建物及び公園等） ○美郷町公共施設等最適化実施計画策定、個別実施計画作成（個別施設計画に相当）（R1.5） ・個別施設ごとに今後の管理方針を示すとともに、施設数や維持管理経費の推移について望ましい方向性を示すもの ・個別実施計画において施設データを一元管理し、公共施設マネジメント・各施設所管・財政など庁内全体で広く情報を共有 各個別施設の最適化実施（R1～） ・集会所の譲渡、解体等を実施 ・データを基にしつつ、財政所管とともに現場を確認して実施対象を決定（＝予算を編成）	○美郷町除雪基本計画策定（H30.6） ・限られた財源の中で安定的かつ効率的に除雪を行うため、除雪路線の基準等について明示。 あわせて、除雪作業の必要性について適宜対象範囲の見直しを行う旨と、その際の基準を記載。 除雪休止路線の決定、実施（H30～） ・各年度８月下旬までに休止基準に基づき休止路線を選定。９月に対象エリアに説明、その後意見を集約し休止路線を決定。10月下旬に周知。 ・H30年度に41路線（14㎞）、R1年度に５路線（1.2km）追加。駐車場７か所（12,000㎡）も休止 ・「朝７時までに作業を完了できなかった割合」は、27.9%（H29年度）→18%（H30年度）に減少。作業時間換算で１台当たり10分程度減少 ・除雪休止検討に必要な空き家の情報を住民生活課と共有	

ポイント

（計画の検討・策定プロセス）

⇒段階的で着実なプロセスの設定

【建築物】
- 計画内容が具体的でアクションのレベルまで落とし込まれているため、理解しやすく進捗が見えやすい。
- 理論に基づく適切なゴール設定と、実現可能性を踏まえたプロセス設定を両立させている。
- 過年度の再編の経験における学びが活かされている。

【インフラ】
- 中立的な立場である研究機関が分析し、その結果に基づき検討することにより、町民にとっても経費削減のみを目的としたものではないとの理解につながった。
- インフラ施設のマネジメントについて、「除雪休止」というテーマから取り組むことにより、行政・住民双方にとって取組着手のハードルを下げることが可能に。

（町民との合意形成）

⇒効果的な周知・意見聴取方法の選択
- 具体休止路線の周知・意見聴取は、多数が集まる説明会の形ではなくチラシを配布し個別に意見聴取する形で実施。的確に意見を拾い上げつつ、内容について理解を得た。
- 担当部署とは別に、広報の町長コラムに直接メッセージを出すなど、トップの積極的な関与を発信している。

⇒個別事情への一定の配慮により合意形成を促進
- 除雪は休止するが、休止対象エリアに対しては一定の配慮をする（余裕が出てきた際の随時排雪など）など、可能な範囲での柔軟な対応により妥協点を見出し、理解を得ている。

（除雪休止路線決定・実施後の状況と今後の課題）

⇒実践・経験から得られる手応えと今後の課題・展望
- 住民からは、「町の決意」に対する理解、「無駄と思える部分を思い切って見直す姿勢」への評価が一定程度得られている。
- 除雪作業については必要なタイミングに一斉に出動するため、現時点では必要台数の削減や直接的なコストダウンには至っていないが、出動台数を増やすことなく、早朝除雪完了時間の遅れを抑えるという意味では効果が明確に表れている。
- 【課題】町民・行政双方が除雪休止の経験を経た現在、その先の展開(道路維持管理など)についてどのように取り組んでいくべきか、今後の課題である。

（データに基づくマネジメントの実施と今後の課題）

⇒建物データの一元化と共有、予算との連動
- 全施設について各項目（基本事項、修繕履歴、利用状況等）データを一元化することで、所管横断的な優先順位づけや予算との連動を可能にしている。
  また、全庁的に閲覧できるようにすることで、皆が前提情報を共有した上で議論することを可能にしている。保全に特化した計画は策定していない。
- 【課題】行政職員の中に技術・専門的知識を持つ者がいないため、現場を見てもどのタイミングが修繕の適切な時期なのかを判断することに限界がある。

④ 美郷町の公共施設マネジメントの流れ・推進フローの詳細（研究モデル事業ヒアリング調査結果）

【計画の検討・策定プロセス】

（事業実施段階時点から振り返ったときの各計画の内容）

- 総合管理計画策定時（平成 29 年３月）以降、具体化の過程で実現可能性に疑義が生じ方向性を変えるといったレベルの変更は生じていない。「美郷町公共施設等最適化実施計画」（令和元年５月）は、「考え方」を「計画」に落とし込んだもの。
- 示し方が変わった部分はある。当初「総量は維持できない」「半分にしていく必要がある」ことを強調して表現していた部分。総量の中には貸し付けているものや更新しない（使い切る）想定のものも含むので、詳細を整理し具体化していく過程で、「半分」というキーワードを強調するのではなく、できるものからやっていくというトーンになった。
- 各計画はそれぞれ、町民の意向も十分踏まえて作られたものであるため、概ね計画に沿って最適化が進められており、計画と実態の間に大きな乖離は生じていない。
- 実施計画の内容によっては、結果が相手の意向にも委ねられるものなどがあり、計画と実態がずれることもある。例えば「譲渡」→「不要につき解体」とするなど融通をきかせながら対応していく。

【町民との合意形成】

- 説明会というコミュニケーション手法は、テーマによっては、実際のところ賛否両意見があるにもかかわらず全体の雰囲気が一方に偏ってしまう可能性がある。そのことを考慮し、除雪休止についてはチラシを配布し意見があれば個別に出してもらう形とした。
- あわせて広報及びホームページで周知したほか、町長コラムの形でも掲載した。
- 反対意見に対しては、直接訪問して説得した。説得材料として、例年２月上旬以降は降雪量が減りある程度余裕が出てくることから、そのタイミングを使って早い時期に対応していくことを提案した。
- 従前の除雪対象範囲について「そもそもそこまでやる必要があるのかと思っていたが、わざわざ口にするのは控えていた」という声もあった。
- 対象路線の現場には、降雪前の時期から案内看板の表示を行い周知した。
- 計画はモデル事業の結果をふまえて策定している。中立的な立場の研究機関（大学）が入って分析したものであり、単なる経費削減目的だけでないという趣旨を理解されていることも、町民から反対が出なかった要因の１つではないか。

【除雪休止路線決定・実施後の状況と今後の課題】

（休止対象の決定）

- 住民からは、「町の決意」に対する理解、「無駄と思える部分を思い切って見直す姿勢」への評価が一定程度得られている。
- 道路 46 路線のほか、駐車場も一部対象とした。従来、町有地でない部分であっても過去のいきさつから除雪を続けてきていた部分があり、休止することとした。こ

の分の除雪作業を行わなくなったことにより、本来必要なところに早く手を回せるようになった。

- 休止の判断の材料となる空き家の情報は住民生活課と共有している。

（効果）

- 除雪は降雪時に複数台で一斉に出動するため、現時点では台数そのものを減らすには至っておらず、コスト的な効果はまだ明確に見えていないが、対象範囲を減らしたことにより１台当たり換算で 10 分程度の時間短縮につながった。
- 朝７時までに完了という目標に対し、対応できなかった部分の割合を減少させることができた。

（今後の展開）

- 休止対象路線はメンテナンスの優先順位づけ検討にも参考になり得るが、今後の取組課題である。
- 除雪休止の対象路線はメンテナンスも劣後にするという考え方もあるが、効果の面では、除雪をしない路線ほど傷みにくいというジレンマがある。なお、道路のメンテナンスについては、昨今、路面調査を安価で効率的にできるようになったことの効果が大きい。

【データに基づくマネジメントの実施と今後の課題】

（データの一元管理と保全・更新等の優先順位付け）

- 各施設データはエクセルの台帳で管理しており、全庁的に閲覧できる。
- 台帳管理、データ更新は総務課がまとめて行う。改修、利用データなどを担当課から提供してもらう。
- 保全関連のデータは固定資産台帳を作った時に管理台帳として一体化しており、履歴や予定が登載されている。これを使って今後の維持管理をしていく。
- どこをいつ修理するか、予定を決めるのは所管部署だが、各年度で実施するかどうかは企画財政課が現場も見て判断し、予算を編成する。副町長もデータ管理・現場確認などに積極的で思いが強い。
- 保全全般をまとめた「計画」は策定していない。全体方針は必要だが実施にあたってはその時々の判断が必要。予算との連動は機能している。
- 課題となるのは、修繕の適切なタイミングを実際に判断する基準がわからないこと。業者は立場上からも短いサイクルを推奨する傾向があるが、技術面の専門知識や経験のある職員がいないため、現実的には専門家に相談せざるを得ない。

【個別施設計画（「美郷町最適化実施計画」）の推進】

（推進事例：集会所の地域への譲渡について）

- 全部で 123 施設ある。うち町有が 20、地元所有が 103。基本的に特定の人が使っていることと、そもそも 123 施設の扱いは同じであるべきとの考えから、無償譲渡することとした。
- 20 施設について、１つずつ地元説明を行った。うち４つは、代替施設があること

や古いことなどから不要との回答。残り 16 施設は譲渡することになり、事前に耐震診断を実施した。このうち 11 は基準をクリアしておりそのまま譲渡。残る５施設は基準を満たさないことから来年度予算で耐震補強実施後に譲渡することとしている。

- 譲渡しないこととなった４つは、一般希望者を募集した（一般の場合は有償）。広報、ホームページに２度掲載したほか、地元新聞も取り上げたが、手は挙がらなかったため、来年度解体予定。
- 土地は普通財産として所有し続ける。（民有地のものは所有者へ）

（想定される課題）

- 計画に正面からぶつかる課題は現時点では生じていない。しかし、例えば温泉施設は源泉枯渇など大規模な経費が生じる事態になれば廃止することとしているが、小規模の経費で改修できることも多く、どの程度だったら廃止と判断するか、合意を得るのは難しいかもしれない。またコミュニティ施設ととらえれば、廃止ではなく沸かし湯の形で継続するという選択肢も生じ得る。
- 避難所機能について、コロナによる３密回避への配慮の必要性が出てきたことから、２次、３次的な施設を１次に格上げする必要はあるかもしれない。
- 被災者を応急的に受け入れることを想定し、古い町営住宅の一部（解体までの残存期間が短く新たな入居を行っていない住戸）を空室のまま維持しているが、メンテナンス費用がかかる中でどの程度確保すべきか。

【マネジメント全般】

（庁内体制等）

- 庁内検討委員会は副町長を筆頭に、各担当課長７名がメンバー。これとは別に、町内会、商工会、NPO などからなる外部の検討委員会を組織し、意見をいただきながら調整していく。
- このプロセスで計画をブラッシュアップ後、「政策等意見交換会」の場で議会と意見交換し、そこでの内容を踏まえてパブコメを実施、策定するという流れ。
- 総合管理計画も最適化構想・実施計画も同様の形で進めた。
- 除雪については、課内検討後に庁内委員会の場で議論するところまでは同様だが、該当地域の住民との関係のことなので外部の検討委員会までは踏み込んでいない。

（基金）

- 決算状況に応じて随時積み立てている。現在高は９億 6,300 万円。
- 必要に応じ予算計上はするが、一般財源や起債補助金をやりくりして賄うことができており、現状では取り崩さずに済んでいる。

３）静岡県牧之原市

①自治体の概要

人口・将来人口	人口：45,547 人（平成 27 年国勢調査） 将来人口(2045 年):26,154 人(平成 30 年社人研)
面積・人口密度	面積：111.69k ㎡ 人口密度：408 人／k ㎡
平成の合併の有無	有
公共施設保有量	公共施設数　　154 施設 公共施設延床面積 約 15.2 万㎡
数値目標など	今後 20 年間で総延床面積を約 20%縮減（計画策定は H28.11）



②　実施した研究モデル事業の概要

モデル事業実施年度	平成 28 年度

研究モデル事業において実施した事業内容	
市域を超えた広域的な公共施設のあり方の検討	
主な検討内容	市域を超えた広域的な公共施設のあり方
牧之原市の先導的な施設の検討	
主な検討内容	住民合意の形成

③　研究モデル事業実施後の公共施設マネジメントの流れ・推進フロー（牧之原市）

平成26年度 → 平成27年度 → 平成28年度 → 平成29年度 → 平成30年度 → 令和元年度 → 令和2年度～

庁内等検討体制

全体計画等

- 公共施設マネジメント推進本部（H26～）→まちづくり推進本部会議（H28～）
  （部長級）
  （庁内意思決定機関）
- ⇕
- 公共施設マネジメント検討委員会（課長級）
  （方針案検討機関）
- ⇕
- 公共施設マネジメント専門部会（施設担当者等）
  （H26～）

事務局：
政策協働部財政課（H26 当初）
→企画政策部地域振興課（H30～）

庁内向け研修会開催（H27, 28, 29, R1）
※対象：幹部職員から一般職員まで

教育委員会
諮問 ⇕ 答申

学校再編

- 「牧之原市教育のあり方検討委員会」（H29～30）
- 「牧之原市学校再編計画策定委員会」（R1.9～）

図書館

- 「図書館協議会」
  （法、条例に基づく）
  （H30～）

個別施設計画策定部会（R1～）
（係長級、メンバーは各施設所管課等）

市民等との合意形成

「男女協働サロン」（外部の専門家に頼らず、市民が市民の対話をファシリテート）における市民対話（H27）
主催：「自治基本条例推進会議」

教育のあり方検討意見交換会※（H30）

学校再編計画市民意見交換会※（R2.10）
※いずれも各委員会による主催

パブリックコメント

財政

公共施設マネジメントの流れと特徴

○牧之原市公共施設白書作成（H26.10）
- 建物系施設を対象（一部事務組合、企業会計を除く）
- 全体で 154 施設（約 15.2 万㎡）、学校教育施設が 43.4%を占める

公共施設マネジメント基本計画の検討（H27～）
- 牧之原市自治基本条例推進会議による審議（計 10 回）後、答申
- 「男女協働サロン」（多くの市民が意見を交わす対話の場）での話し合い（計５回及び現地視察、市民報告会）

○公共施設マネジメント基本計画（公共施設等総合管理計画に相当）策定（H28.11）
- 20 年先の将来の視点で公共施設の方向性を示すとともに、直近の４年間で具体的に取り組むことを基本計画としてまとめる
- 基本計画には、施設分類別の方向性、先導的な施設（直近の４年間において、複合化など賢く使うモデルとなる施設）を示す

研究モデル事業（H28）
①市域を超えた広域的な公共施設のあり方の検討
②牧之原市の先導的な施設の検討

個別の分類・施設に関する検討の具体化、事業の実施

○「牧之原市望ましい教育環境のあり方に関する方針」策定（H31.3）
- あり方検討委員会（有識者等）による検討を経て答申を受け、策定（H31.3）
- その過程で市民との意見交換会を実施（２回、計 80 名）

学校再編計画の検討（R1～）
- 学校再編計画検討委員会へ諮問（R1）
- 策定委員会の主催により、市民意見交換会（委員会が検討してきた考え方を市民に伝え、意見を聴く場）を校区ごとに計９回開催（R2.10）
- 市民からの意見を踏まえ、素案作成へ

図書館整備に係る内部調整（H30～R1）
- 公共施設マネジメント、エリア再生の両側面からの検討・調整

○図書館基本計画策定（R1.8）
- 図書館全体の基本理念・方針等を定めるとともに、相良図書館については民間空き施設の活用も含め検討する旨記載

公民複合施設「ミルキーウェイスクエア」公共部分整備、民間部分オープン（R2）
- 既存民間施設を活用。公民施設間は行き来可能。
- 公共部分は図書交流施設（R3.4 開館予定）
- 民間部分はカフェ、ボルダリング、屋外飲食、マルシェなどができるレンタルスペースなど。

旧牧之原市立片浜小学校利活用検討（H29）
- コンセプト検討「新たな教育・人づくりの拠点」
- 運営事業者の募集、選定等

「カタショー・ワンラボ」運営開始（H30～R6）
- ㈱マキノハラボが施設を借り受けて事業を実施
- テナント貸しや宿泊等のサービス
- 教育事業、まちづくりイノベーション事業等の拠点として活用

○公共施設等総合管理計画の改定、個別施設計画の策定（R2 予定）
- 総合管理計画は具体的な検討や事業が進んだ箇所について内容を更新
- 個別施設計画は各施設所管部署が作成し、地域振興課がとりまとめ

ポイント

（合意形成）
⇒住民自らがファシリテートし、議論できる土壌
- H17 当初から市民協働の取組みとして、市民ファシリテーターを養成。H22 には市民協働の活動を自治基本条例の中で正式な取組みとして位置づけ。公共施設マネジメントに限らず様々なテーマについて、「対話による協働のまちづくり」を行う体制、手法が確立。

（取組みの具体化と推進）
⇒全体計画を推進しつつ、できるものから実行
- 公共施設全般にかかる計画の策定・見直しを進めつつ、並行して先導的な施設の検討を推進。個別の施設分類や特定の施設について事業を具体化し、形にしていくことで、実践から様々なノウハウを蓄積。例えば旧片浜小の利活用で行った公民連携のノウハウは、早くも「ミルキーウェイスクエア」での事業調整に活かされている。

（図書サービス機能のマネジメント）
⇒施設マネジメントの視点×まちづくりの視点
【施設マネジメント】
- 広域的な役割分担の視点から、相良図書館については蔵書数の充実よりも交流機能に重点を置いた施設として位置づけ。
  ←従前の相良図書館は開架床面積 89 ㎡と極めて規模が小さく、「地域の図書館ネットワークの中核拠点機能を確保」という方向性の実現にはスペースの確保など新たな環境整備が必要。一方で隣接する御前崎市には、蔵書数が充実し市外利用者も多い図書館がある。
- 既存施設の転用により、イニシャルコストを抑えながら必要なサービスの提供・充実を実現。

【まちづくり】
- 若年層を中心に人口流出が課題となっている相良エリアにおける、地域課題の解決に向けた取組みの１つ。若年層を中心とした住民に居場所を提供するとともに、民間施設の空き床を解消。
- 施設の位置づけもふまえ、図書貸出機能だけでなくイベントの企画・開催や民間施設との連携など、ソフト面の充実は今後の重要なテーマ。

（再編×広域連携における今後の課題）
⇒先が具体的に見通せない中でも着実な基礎固め
- 統廃合ありきではなく、今後の教育環境のあり方の部分から専門家や市民とともに議論するなど、ソフト・ハード両面について着実に検討を推進。
- 市全体としての考えをまとめた上で隣接自治体と調整していくが、各市の置かれている状況や校舎の老朽化度など、温度差や検討タイミングなどのギャップをどう摺り合わせていくかは今後の課題。

（維持管理や総量適正化の着実な推進＝今後の課題）
⇒優先順位付けなどの決定と予算との連動
- 事業実施は各施設所管と財政課が都度個別に調整することが一般的であるが、公マネ担当としても計画と予算の連動に向けた積極的な関与が重要。

④ 牧之原市の公共施設マネジメントの流れ・推進フローの詳細（研究モデル事業ヒアリング調査結果）

【合意形成】

- 公共施設マネジメント基本計画（平成 28 年度）を市民参加で策定するため、「自治基本条例推進会議」の主催により市民対話を実施した（牧之原市では平成 17 年から市民協働の取組みをスタートさせており、市民の中でファシリテーションできる人を養成していき、外部の専門家に頼らず市民が市民の対話をファシリテートする「対話による協働のまちづくり」の手法を確立している。本件もこの方法で行われた）。対話の土壌があったことで円滑に意見を拾い合意形成を図れた。
- 市民ファシリテーターによる対話という手法は、テーマによりなじむ場合とそうでない場合とがあると認識している。例えば、同じ分野の中でもコミュニティのあり方等、まちづくりの概念的なものについては検討が深まるが、公共サービスに関連する財政負担や事業性についての議論は難しいのではないか。議論の分野でいうと、教育などは向いているが地域振興や地域産業等経済的な視点は難しいかもしれない。また市民ファシリテーターの育成は、すぐに成果を出すことを求めず、長期で見て人を育てる視点が必要。成果をどう積み上げるか、次のステップにどう進めるかが難しい。
- ファシリテーターにも議論の進行をきちんと管理しながら進める方法や、逆にあまり管理しない方法など様々である。現在は、会議から具体的な取組みを見出すことに重きをおく手法に変わってきている。

【取組みの具体化と推進】

- 相良図書館は当初、別の公共施設集約後の空き床へ移転する方向で検討が進められていた。しかし、その検討過程で民間の空き店舗活用の提案があったことなども踏まえ、新たなスキームをベースに相良図書館のあり方やサービス内容を具体化し、図書館基本計画にも反映させた上で事業を実施することとなった。状況に応じ柔軟に対応しながら事業の実施につなげることで、着実に成果を積み上げている。
- 公民連携は、面白いだけでは進まず、地道に１つずつ積み上げていくことが重要。例えば空き店舗を活用した図書交流施設整備の事例では、教育委員会が場所を決めたものの、民間プレイヤーとの調整なども具体的になるほど難しく、音や臭い等についての問い合わせも多くあったが、他事例を調べて、特段問題ない旨を担当者が説明し、庁内外の理解を得た。
- 基本方針や図書館協議会における検討だけでなく、有識者を招いた講演会を開催し、これからの図書交流施設のあり方を共有するなどの取組みも行った。
- 募集要項作成など公民連携関連の事務手続きの際は、直前に先行して実施していた「カタショー・ワンラボ」のノウハウが活用できた。
- 事業者との調整については、イニシャルコストの確保、テナントリスク、賃料交渉、賃借規模の設定などが主な内容であった。

【図書サービス機能のマネジメント：公民複合施設「ミルキーウェイスクエア」】

（まちづくりの視点）

- 東日本大震災以来、海に面し標高の低いエリアを含む相良地域（合併前の旧町の中心地）は若い世代の人口流出が進んでおり、課題となっていた。そのため、定住政策・街中再生の取組みの１つとして、民間と公共の複合施設を空き店舗活用により整備し、「居場所」の提供及び空き床の解消を図ろうとするものである。（「ミルキーウェイスクエア」：飲食やマルシェ等の民間施設と図書交流施設（公共施設）が入る公民複合施設）
- エリア再生は企画政策部、図書交流施設は教育委員会と担当が分かれているが、連携して実施している。
- 単に公共施設マネジメントとして財政課題解決のため・将来のための取組みというだけでなく、現在の地域課題解決につながる取組みとしての意義があることが、機を逃さず事業を推し進めることにつながった。

（公共施設マネジメントの視点）

- 周辺の図書館と横並びで蔵書数を競うのではなく、特徴として生活に密着したものとなるようにした。なお、隣接する御前崎市の図書館（3,450 ㎡）は規模・蔵書数が充実しており、以前から牧之原市民も利用している。御前崎市と図書館の広域連携を検討していた中で、役割の分担を図ったという意味合いもある。
- 御前崎市とはもともと各分野の人事面で交流を行っており、現在、牧之原市職員を御前崎市の図書館に派遣している。
- 従前の相良図書館は開架床面積が 89 ㎡だったが、現在整備中の図書交流施設部分は 813 ㎡。飲食やマルシェが入る民間施設部分へも本を持ち運べる。
- 図書交流施設の運営については、サービス提供主体は公であるべきという議論の結果から直営となったが、光熱費は民間部分と案分して共益費で納める、休館日を公民両施設で揃えるなどの連携を図ることとしている。
- 床は 10 年以上の長期契約により賃借している。建物は増築を繰り返しており、古い部分は築 30 年程度経過している点は今後とも留意する必要がある。

（今後の検討事項・課題）

- 現図書館は書庫としての利用が想定されるが、耐震化は予算上劣後になると考えられる。
- 図書交流施設は、貸出機能だけでなくオガール紫波の図書館のようなサービス機能（地域の話題と図書交流施設をつなげる）を重視している。例えば食育等について関心のある地元の父母と司書との連携で、新しい情報が発信できるとよいと考えている。小さな子どもを持つ母親の交流、農産物と食育と家庭料理など地域の資源と人と暮らしを繋げるような場所にしていく。新しい図書館サービスを続けられるよう、人材を継続的に確保していく必要がある。

【再編×広域連携における今後の課題】

（広域連携全般）

- 各市にはそれぞれの市の方針があり、モデル事業実施後直ちに実行することは難し

かった。なお、これまでにし尿施設、消防、学校、ごみ処理、火葬場は組合立での実績があるほか、現在、火葬場及びごみ処理については県が主導する形でさらに広域での検討が進んでいる。

（広域連携を見据えた学校再編検討）

- 広域での連携を進めるに当たっては、まずは市内での検討を行い、市民の意見を踏まえた上で他自治体と協議していくという段取りで進めている。
- ハード整備については、各校の老朽化状況の違いなどから自治体間で温度差が生じてしまうなど調整が円滑に進まないことも想定されるが、そのような不確定要素がある中でも、市内での検討などやるべきことは先行して着実に進めている。
- 学校施設については 10 年後、令和 12 年の統合を見据え、まずは牧之原市としての検討を進めており、考え方（組合立の学校も含む）を市民に示している段階である。

（市内での学校再編検討経過）

- ソフト面の検討から着手した。平成 29 年度に「牧之原市教育のあり方検討委員会」を組成して検討を開始した。メンバーは 10 名、学識経験者、学校関係者、就学前保護者、現通学時保護者、公募市民（保育園教諭、医師）、事業者からなる。また委員会の主催による意見交換会（平成 30 年度、２回、80 名参加）を実施し、その後委員会からの答申を受け、平成 31 年３月に「牧之原市望ましい教育環境のあり方に関する方針」を策定した。
- 令和元年９月からは「牧之原市学校再編計画策定委員会」を組成し、再編計画を検討。現在、委員会が計画について各地域で説明を行っている。市民からの意見を踏まえ、再編計画の素案を作成予定。

（広域連携以外の課題）

- 令和 12 年までに整備を行うだけの予算を確保できるかが課題である。老朽化しており、既存校舎への統合ではなく新たな整備が必要である。また浸水区域内にある学校は移転が前提となり、新たな用地の確保に加え、今ある学校の跡地活用も課題となる。財政負担を考えると公民連携は有効な方法の１つだが、学校施設整備でどこまでできるかも今後の検討課題である。

【維持管理や総量適正化の着実な推進に向けた課題】

（維持管理）

- 全ての施設を計画通りに保全しようとすると予算確保が難しいため、部署横断的に保全全体の予算枠を確保し、優先順位付けができるとよい。一定額を確保していかないと、年々積み残しが大きくなる可能性がある。各所管部署が財政部門と個別に調整を行うだけでなく、公共施設マネジメントの取りまとめを行う地域振興課の関与も必要かもしれない。
- 施設の維持管理は各施設所管が個別に行っており、庁内での包括委託などは行っていない。
- 施設の保全については、先進自治体である焼津市の点検方法等を参考とした。広域対応の具体検討には至っていない。

(データ管理)

・ 施設データとして劣化度、利用状況等をエクセルで整理しているが、どのデータをどのように事業の優先順位付けに活用するかは、今後の課題。例えば利用率などは違う分野の施設と値を比較し評価することは、不公平感や例外ばかりの評価になりやすい。

【総合管理計画見直し及び個別施設計画策定】

(総合管理計画の見直し)

・ 令和２年度内に、個別施設計画の策定と総合管理計画の見直しを行う予定。
・ 総合管理計画の見直しについては、計画期間毎に行う時点修正であり特段大きな変更はない。計画が動いている学校、図書交流施設については、進捗に合わせて見直す予定。国から要請されている見直しについては、令和３年度に予定。
・ 総合管理計画において、施設の総量（総延床面積）は「20 年間で 20%縮減」を目標としており、現時点では 3.3%減となっている（片浜小の民営化や文化センターホール棟の撤去（合併債適用）など)。既に除却が決まっている施設もあるが、財政上、全てをすぐに実施するのは難しい。

(個別施設計画の策定)

・ 個別施設計画は「公共施設マネジメント基本計画」に掲載されている施設ごとに策定予定（令和２年度予定。約 120 施設を対象とした、令和９年までの改修・保全計画)。学校の個別施設計画については、別にさらに具体的な内容を示す再編計画を策定し、施設の増減、整備計画を盛り込んでいる。
・ 係長級のメンバーからなる「個別施設計画策定部会」にて部署間の調整をしながら進めている。計画内容は各施設所管部署にて作成し、地域振興課が取りまとめる。各担当課に技術職がいるわけではないので、法定点検、劣化診断の結果を踏まえて策定してもらっている。

【その他】

(体制)

・ 公共施設マネジメント業務については、着手当初は財政課が所管していたが、その後地域創生課を経て現在は地域振興課が所管している（担当は事務職１名)。
・ ２期目は学校、保育園を中心に取り組む予定。保育園については 11 施設あるうち、現在指定管理により運営している３園は指定管理期間終了後に民営化、残る８園については１園を残し７園を社会福祉事業団（今後市が組成予定）に移管予定。

(今後の課題)

・ 再編を進める中でも、避難所機能は確保し続ける必要がある。なお、現在民間活用を行っている旧片浜小は今も避難所機能がある。

４）福岡県飯塚市

①自治体の概要

人口・将来人口	人口：129,146 人（平成 27 年国勢調査） 将来人口（2045 年）：103,103 人（平成 30 年社人研）
面積・人口密度	面積：213.96k ㎡ 人口密度：603 人／k ㎡
平成の合併の有無	有
公共施設保有量	公共施設数　371 施設 公共施設延床面積 約 78 万㎡
数値目標など	30 年間で約 13.5 万㎡縮減 （個別計画期間 10 年間で約 4.5 万㎡縮減）



②　実施した研究モデル事業の概要

モデル事業実施年度	平成 28 年度

研究モデル事業において実施した事業内容	
①立地適正化計画と連携した再配置計画の策定	
主な検討内容	公共施設マネジメントと他計画との連動
②包括的維持管理保守点検の検討	
主な検討内容	施設の効率的な維持管理

③　研究モデル事業実施後の公共施設マネジメントの流れ・推進フロー（飯塚市）

	庁内検討体制	市民等との合意形成	財政	公共施設マネジメントの流れと特徴
平成19年度	行財政改革推進課にて、公共施設マネジメントを推進			○公共施設等のあり方に関する基本方針（＝公共施設等総合管理計画）の策定 ・市が保有・管理する公共施設で、道路、河川等を除く 731 施設を対象として策定
平成20年度				○公共施設等のあり方に関する第１次実施計画（＝個別施設計画）の策定 ・公共施設等総合管理計画に基づき、小・中学校等の一部を除いた全ての公共施設を対象として策定
平成21年度				○公共施設等のあり方に関する第２次実施計画の策定（教育施設中心） ・前年度策定の第１次実施計画で方向を示した公共施設等以外の、小・中学校等の再編整備を中心に策定
平成22年度～平成26年度		行政区単位での説明会、意見募集	市長による財政に対する非常事態宣言	○第２次公共施設等のあり方に関する基本方針の策定 ・市が保有・管理する施設として、公共建築物 371 施設及びインフラ資産（道路・橋梁、上下水道施設、公園等）を対象として策定
平成27年度				**研究モデル事業実施（H28）** **（○立地適正化計画の策定、公共施設等のあり方に関する第３次実施計画の策定検討、包括的維持管理保守点検の検討）** （立地適正化計画） ・都市計画課が主導で策定、行財政改革推進課も関与 （第３次実施計画） ・庁内ヒアリングを頻繁に実施 ・行政区単位で市民説明会を２度実施
平成28年度				○公共施設等のあり方に関する第３次実施計画の策定 施設ごとのロードマップ（最適化スケジュール）の作成 ・第３次実施計画にて、施設カルテに立地適正化計画における区分を表示 ・ロードマップ作成にあたって、施設所管課に対するヒアリングを実施し、施設ごとの最適化目標達成に向けたスケジュールを設定
平成29年度	行財政改革推進課：廃止 ↓ 公共施設マネジメント部門：管財課（現 財産活用課）が引継ぎ 公有財産有効利活用等検討委員会・関係所管会議の設置 行政評価委員会の設置	行政評価委員会（産・学・民）による公共施設評価	総合型中期保全計画に計上し当初予算編成に反映 建物は「公共施設日常点検」の実施・結果報告に基づく予算要求	○公共施設等管理マニュアルの策定（点検等の仕様標準化検討） ○市営住宅長寿命化計画の策定 ○施設の維持管理目標及び維持レベルの指針の策定 施設最適化状況の確認 ・令和元年・２年度は、行政評価委員会にて施設最適化評価を実施
平成30年度				○総合型中期保全計画（維持修繕・更新計画）の策定 ・将来的に今後 30 年間の計画として運用する予定 ・職員の異動に伴う引継ぎ資料としても活用
令和元年度				インセンティブ予算の研究・検討 民間と連携した総合管理体制の構築検討 ・インセンティブ予算について、未導入 ・包括的維持管理保守点検について、未導入
令和２年度～				

ポイント

（公共施設マネジメントの取組みの契機）
⇒合併による公共施設増加とトップの意思表明
- 前年度（平成 18 年度）実施の市町合併により増加した公共施設を整理する要請
- 当時の市長が財政に対する非常事態宣言発令

（個別施設計画と立地適正化計画との連携）
⇒整合の図り方に課題
- 立地適正化計画が公共交通の利便性等を考慮し居住区域や都市機能を誘導するものであるため、現有施設であっても計画区域外となっているケースが存在
- 施設建替えにおける建設候補地の選定への影響

（個別施設計画との整合に関する調整）
⇒庁内検討会議の設置
- 個別施設計画で定める最適化目標と異なる利活用の必要が生じた場合、関係部課長で構成する検討委員会にて検討
- 施設ごとに利活用に関する協議が必要となる場合、財産活用課を中心とした関係所管会議にて検討

（効果的・効率的な行政運営に関する審議・評価の方法）
⇒産・学・民から構成された検討会議の設置
- 廃止目標の施設における利用の増加や存続への方針変更など、最適化目標の達成が困難と考えられる施設を財産活用課で審査対象として抽出・選定
- 公共施設等の最適化評価に関する審議及び評価を実施し、個別施設計画の中間見直しの判断材料として利用を想定

（予算編成に係る連動・仕組みづくり）
⇒維持修繕・更新計画への計上
- インセンティブ予算につき、所管課によって抱える施設の数量が異なることや評価方法の検討が難航
- 公共施設等の維持修繕や更新に関するすべての事業について計画への計上を求め、1,000 万円未満は財産活用課、1,000 万円以上は政策的経費として総合政策課・財政課でそれぞれ実施判断

（公共施設の総合管理体制の検討＝今後の課題）
⇒管理の担い手の考え方
- 包括管理の一括発注と、地元企業育成の考え方との調整が必要

⇒行政サービス水準の維持の考え方
- 維持管理水準と費用並びに適正な受益者負担の観点から使用料を検討

④ 飯塚市の公共施設マネジメントの流れ・推進フローの詳細（研究モデル事業ヒアリング調査結果）

【公共施設マネジメントの取組みの契機】

- 平成 18 年の市町合併を契機として、増加した公共施設を整理するべく、本市の公共施設等総合管理計画である「飯塚市公共施設等のあり方に関する基本方針」を平成 19 年度に策定した。
- 当時の市長が財政に対する非常事態宣言を発出しており、公共施設の整理に対する気運が高まって早期に取り掛かることができた。

【個別施設計画と立地適正化計画との連携】

- 本市の個別施設計画である「飯塚市公共施設等に関する第３次実施計画」では、機能誘導によるコンパクトなまちづくりを目指す立地適正化計画との連携を意図し、施設カルテに立地適正化計画における区分を表示している。しかし、立地適正化計画が公共交通の利便性等を考慮し居住誘導区域や都市機能誘導区域を設定していることから、現有施設においては、計画区域外となっているものがある。
- 両計画の連携を図るうえでの具体的な課題としては、施設の建替えにおいて、建設候補地が限られる中で、誘導区域の制約を勘案して選定しなければならないことや跡地の売却の際に立地適正化計画に即した条件を付す必要があることである。

【個別施設計画と各取組みとの整合に関する調整】

- 個別施設計画で定める最適化目標と異なる利活用を進める必要が生じた場合は、関係部課長で構成する庁内組織の「公有財産有効利活用等検討委員会」に諮ることとしている。
- 施設ごとに利活用に関する協議が必要である場合は、公共施設マネジメントの担当課である財産活用課を中心とした関係所管会議を随時開催している。
- 個別施設計画の大部分を占めるカルテについては、職員なら誰でも閲覧可能な全庁フォルダにエクセルファイルで格納することで、財産活用課からの依頼により各所管課が更新できるような体制を構築している。
- 施設ごとのロードマップとして、施設所管課に対するヒアリング等を踏まえ、施設ごとの最適化目標達成に向けたスケジュールを設定している。

【効果的・効率的な行政運営に関する審議・評価の方法】

- 産・学・民から構成された検討会議として設置された「飯塚市行政評価委員会」において、令和元年度に、公共施設等の最適化評価に関する審議及び評価を行った。
- 廃止目標の施設における利用の増加や存続への方針変更など、最適化目標の達成が困難と考えられる施設を財産活用課で審査対象として選定して委員会で諮り、「公共施設等の最適化評価に関する意見・提言書」にまとめて評価を実施し、令和２年度に行う個別施設計画の中間見直しの判断材料として利用する想定である。

【予算編成との連動・仕組みづくり】

- 平成 28 年度のモデル事業の時点では、各取組みを推進するため、公共施設の最適化の成果に応じて、施設所管課に対して、予算をインセンティブとしてつけることを検討した。具体的には、再配置等の進捗により削減した費用の一部をハード事業からまちづくりのソフト事業の予算に組替えることを想定していた。しかし、インセンティブ予算については、施設を多数管理する所管課の方が集約を図りやすくその効果を見せやすいことや評価方法の検討が難航しているため、現在も引き続き検討を行っているところであり、導入には至っていない。
- 予算編成との連動・仕組みづくりとしては、令和元年度から公共施設等の維持修繕や更新に関するすべての事業について「維持修繕・更新計画」に計上し、当初予算編成に反映させることとしている。
- また、建物については「公共施設日常点検」の実施・結果報告を施設所管課に義務付け、当該報告にない事業は、特段の事情があると判断する場合を除き、原則予算要求の対象外としている。実施の判断について、1,000 万円未満は財産活用課で行い、1,000 万円以上は政策的経費として総合政策課・財政課でそれぞれ実施の判断を行っている。技術的な判断については、直近３年間の大規模な工事等は建築課の設計部門が行い、先４年度以降は事業者の見積もりや過去の実績の単価の提示でも良いものとしている。

【公共施設の総合管理体制の検討：今後の課題】

- 包括的維持管理保守点検については、管理の担い手の考え方について、包括管理の一括発注と、地元企業育成の考え方との調整が必要であり、導入には至っていない。
- 行政サービス水準を維持していくための課題として、適正な受益者負担の観点から使用料を検討する必要があり、公共施設等総合管理計画である「飯塚市第２次公共施設等のあり方に関する基本方針」及び個別施設計画である「飯塚市公共施設等のあり方に関する第３次実施計画」においても取り上げている。使用料については、市町合併時に会議室の使用料について平準化を図ったが、以降は検討されておらず、今後は維持管理等コストに基づく明確な基準による経営的手法での設定や、社会情勢の変化に対応した見直しに取り組む必要がある。
- また、減額・免除の取扱いについても使用料と同様、基準の統一を図る必要があり、利用対象者における公平性を保つことが課題である。
- 今後の公共施設の最適化を進めるにあたっては、これまでの経験からもその実施にあたり地域に対して適切な時期に丁寧な説明をしていくことが必要である。

５）新潟県新潟市

①自治体の概要

人口・将来人口	人口：810,157 人（平成 27 年国勢調査） 将来人口（2045 年）：688,878 人（平成 30 年社人研）
面積・人口密度	面積：726.46k ㎡ 人口密度：1,115 人／k ㎡
平成の合併の有無	有
公共施設保有量	公共施設数　1,824 施設 公共施設延床面積 約 276.1 万㎡
数値目標など	―

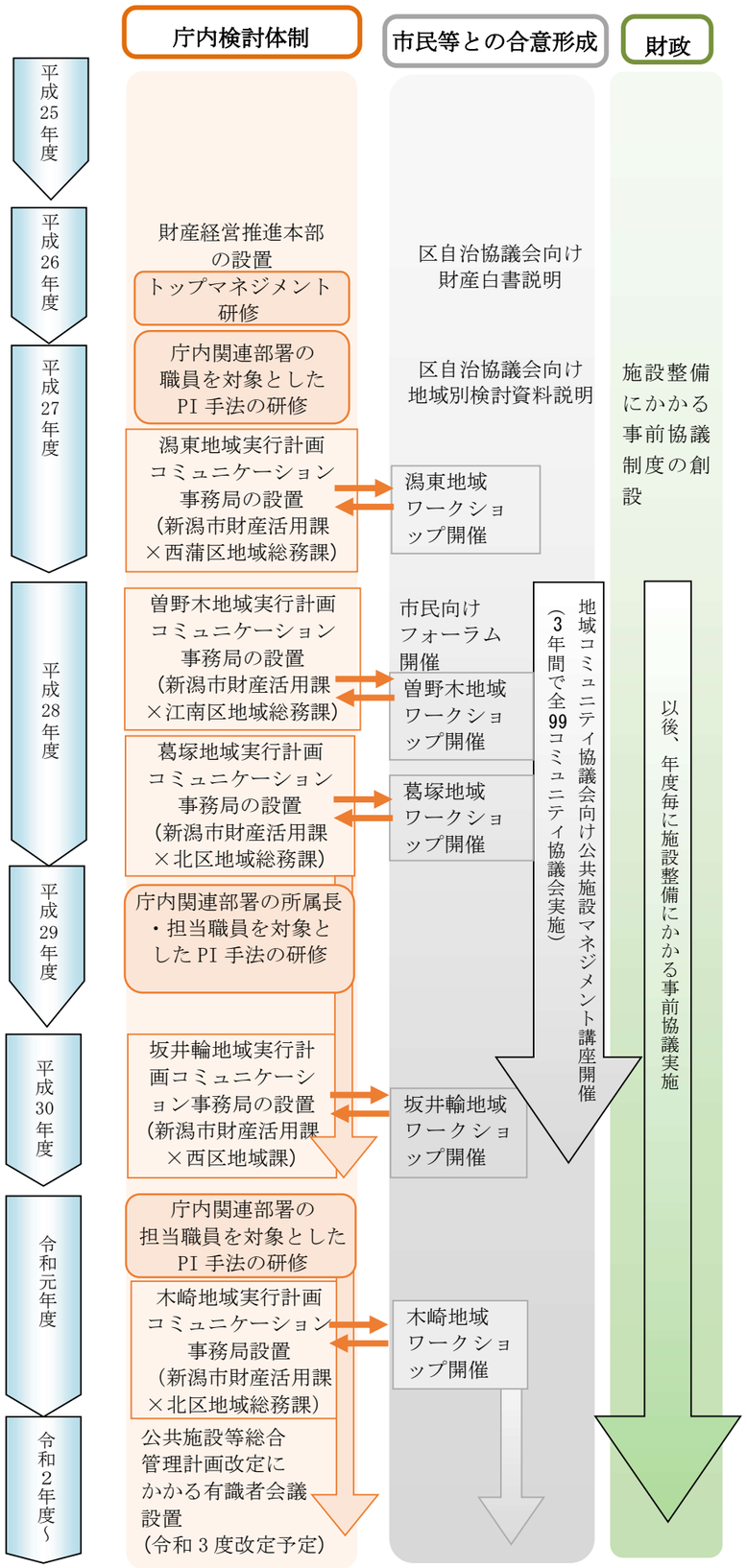


②　実施した研究モデル事業の概要

モデル事業実施年度	平成 29 年度

研究モデル事業において実施した事業内容	
PI（パブリック・インボルブメント）手法を取り入れた住民との協働による地域別実行計画の策定のモデル化の検討	
主な検討内容	住民合意の形成、地域別の計画

③　研究モデル事業実施後の公共施設マネジメントの流れ・推進フロー（新潟市）



公共施設マネジメントの流れと特徴

○財産白書の策定（H25） ［全体］
- 以後、年度毎に改定

○新潟市財産経営推進計画（公共施設等総合管理計画）の策定（H27） ［全体］
○地域別検討資料作成
○新潟市公共建築物長寿命化指針の策定
○新潟市公共建築物保全計画の策定
- 新潟市財産経営推進計画：基本方針編、公共施設マネジメント編、インフラ資産マネジメント編から構成され、計画期間は令和22年までの25年間。
- 市長を本部長とする「財産経営推進本部」、その下に財産経営推進担当部長を部会長とする「部会（公共施設部会、インフラ資産部会）」、さらにワーキンググループとして、課長級の職員からなる体制により推進

○潟東地域実行計画の策定（H28） ［地域］
- 3小学校の統合を契機として、ワークショップを開催し、得られた成果をもとに策定→**旧潟東体育館は改修し、令和2年度よりコミュニティセンターとして供用開始、小学校再編により、放課後児童クラブを学校敷地内に移設**

研究モデル事業実施（H29） ［地域］
○曽野木地域、葛塚地域実行計画の策定
- 曽野木地域：市営住宅跡地活用の検討や、2保育園の老朽化による統合の検討を契機として、ワークショップを開催し、得られた成果をもとに策定→**民間保育園とコミュニティ施設を同一敷地に整備し令和4年度に供用開始予定**
- 葛塚地域：北区役所新庁舎の整備や小学校の編入統合を契機として、ワークショップを開催し、得られた成果をもとに策定→**北区役所新庁舎は令和3年2月に供用開始、小学校は文書館に転用し令和3年度に供用開始予定**

○坂井輪地域実行計画の策定（R1） ［地域］
- 小学校の分離新設校の整備を契機として、ワークショップを開催し、得られた成果をもとに策定→**小学校の余裕教室を放課後児童クラブに転用**

○新潟市公共施設の種類ごとの配置方針の策定（R1） ［全体］
- 市が提供するサービス機能に必要な施設の規模や量を検討するとともに、施設再編に対する市の考え方を提示するために策定。財産経営推進計画（公共施設等総合管理計画）の公共施設編の一部として、次期改定計画に溶け込ませる。

○木崎地域実行計画の策定（見込）（R2） ［地域］
- 小学校の統合を契機としてワークショップを開催し、得られた成果をもとに策定（見込）

○新潟市財産経営推進計画（公共施設等総合管理計画）の改定に着手（R2） ［全体］
- 再編案や達成度を測る数値目標、存続する施設の経営改善の方策などを盛り込み計画を改定することで、その後の地域別実行計画策定を始めとする施設最適化の取組を加速する。

ポイント

（地域別実行計画の策定） ［地域］
- 利用圏域により公共施設を3つに区分したうち、中学校区を範囲とする地域密着施設のエリアマネジメントを地域住民との協働により実施
- 施設に動きのある地域から着手し始め、市内55地域のうち、4地域で策定、現在5地域目に着手

（共同事務局の設置）
⇒区役所との適切な役割分担
- 市財産活用課は、市全体としての方針説明を担い、実行計画策定を主導
- 各区役所地域総務課、地域課、総務課は、ワークショップの人選や運営、計画策定後進捗管理を担う

（ワークショップ＝PI手法による市民との合意形成）
⇒住民の主体的な意見聴取のための工夫
- 事前のプロセス設計をもとに、参加者全員がプロセスを共有。
- ファシリテーターは第三者が担い、市の職員は議論に参加しないことで、市民が市の方針に誘導されたと感じないよう工夫。
- 市民との合意形成による計画策定は満足感が高い。

課題の顕在化
モデル事業によるプロセス設計のパターン化は一定程度実現したが、施設再配置の基準や達成目標、圏域の広い施設再編の未着手などの課題が顕在化

（財産経営の推進＝課題解決へ向けて） ［全体］
⇒実行計画策定のプロセス変更
- 前項の課題を踏まえ、全市的な配置基準とそれを踏まえた再編案を財産経営推進計画の改定として提示し、地域別実行計画策定のたたき台とすることとした。
- 令和3年度末の計画改定を目指し、令和2年度に有識者会議を設置。

（財産経営の推進＝今後の課題）
⇒策定済地域別実行計画の総括・評価方法の検討
- 令和3年度に第1号の計画が終期を迎えることから、地域別実行計画のPDCAサイクルを検討予定

（公共サービスのあり方の検討＝今後の課題）
⇒ソフト面の改善
- 公共施設の総量削減のみならず、受益者負担の在り方や、運営の共通化といったソフト面の改善も来年度に並行して検討

⇒用途廃止後の対応
- 老朽化して改修予定もない建物については、管理面から早急な取壊しが必要
- 自然災害の甚大化を背景に、避難所の再指定が課題

④ 新潟市の公共施設マネジメントの流れ・推進フローの詳細（研究モデル事業ヒアリング調査結果）

【地域別実行計画の策定】

- 市は、公共施設の利用圏域を３つに区分している。分類としては、全市で利用するもの（圏域Ⅰ）、区及び複数区単位で利用するもの（圏域Ⅱ）、前述以外の地域単位で利用するもの（圏域Ⅲ＝徒歩圏内の中学校区単位で利用するもの）である。実行計画は、市内 55 の圏域Ⅲの公共施設について、地域と検討している。
- 着手する地域については、小学校の統廃合や新設のタイミングを踏まえて選択してきた。

【共同事務局の設置】

- 地域別実行計画の検討事務局は、市の公共施設マネジメントを所管する財産活用課財産経営推進室の４名に加え、８つの区役所にある地域総務課・地域課が共同で行っている。
- 計画策定までは財産活用課が主導し、策定以降の再編の実務は施設の所管課、計画の進捗管理は区地域総務課・総務課が担当している。

【ワークショップ＝PI 手法による市民との合意形成】

（住民の主体的な意見聴取のための工夫）

- ワークショップ参加者は年齢、性別、公共施設との関わりなどさまざまな属性を持つ地域住民に参加を依頼。公募も行いながら、ステークホルダーが一堂に会することができるよう配慮する。また、グループ組成にあたっても、グループ内で異なる意見が出されるようにするため、属性が同じようなメンバーにならないよう配慮する。
- ワークショップ各回のプロセスを事前に設計し、参加者にも共有する。全員に同じプロセスで議論してもらうため、通しで参加してもらう。
- ワークショップでは、参加者が市の方針に誘導されていると感じることを避け、主体的に参加してもらえるよう、第三者（委託事業者）がファシリテーターとなる。市職員は必要に応じて質問に回答するが、議論には参加しない。
- ワークショップの前後で地域内に全戸配布する広報紙を発行し、ワークショップで出された意見を個人が特定されないよう配慮しながら、参加者以外にも余すことなく伝える。
- ワークショップで出された意見で後日回答が必要なものは、次の回に必ず回答する。
- こうして地域住民との合意形成に基づいて作られた計画は、満足感、納得感を持って受け入れられることから、計画策定後の反対意見や揺り戻しが少なく、結果として、計画策定をした４つの地域から計画を中止せざるを得ないほどの異論は出ていない。

（課題）

- モデル事業の実施によりプロセス設計のパターン化を図り、各区役所が計画策定を主導することでスピードアップを目指した。その結果、プロセス設計のパターン化はある程度実現したものの、拡大展開していくには、公共施設の配置の基準や再編の達成目標が必要との課題も顕在化した。
- 複数地域で地域別実行計画の検討を同時進行していくためには、ワークショップ

実施の運営体制も課題となる。

- また、圏域の広い施設の再編は、利用者が広域にわたることから公共施設の再配置により地域課題解決の方策を議論するPI手法に馴染まない。パブリックコメントにて合意形成とすることもあるが、これまでの市と市民との合意形成の経緯を踏まえると、それでよいのか検討が必要である。

【財産経営の推進：今後の課題】

(再編案を踏まえた実行計画策定のプロセス変更)

- 前項の課題に対応するため、全市的な基準に基づく再編案を実行計画策定のたたき台として提示することとし、これにより公共施設再編の加速化を図ることとした。
- 再編案は財産経営推進計画（公共施設等総合管理計画）の一部とし、計画改定において再編の達成度を測る数値目標や、存続する施設の経営改善等も検討することとしている。

(現行計画の総括、評価方法の検討)

- 来年度、第１号の実行計画が終期を迎え、順次終期を迎えていくため、計画の総括や次年度以降の対応について検討が必要。計画通り実行できなかった事項の対応、計画そのものの見直しのための評価方法・評価項目設定などを来年度検討する予定。

【公共サービスのあり方の検討：今後の課題】

(ソフト面の改善)

- 再編案で存続の可能性があるとする施設を対象に、計画改定では経営改善の方策を盛り込むこととしている。
- 施設の機能による再編を進めるためには、条例や所管を越えた運営の共通化が必要となる。

(用途廃止後の対応)

- 廃校を含めた、老朽化して改修予定もない建物については、管理面から早急な取壊しが必要である。
- 一方、近年の自然災害の甚大化や感染症拡大を背景に公共施設の持つ避難所機能に対する市民の関心はますます大きくなっている。市としては、インフラの通っていない廃校を災害時に居住するための避難所として指定できないが、地域では廃校を引き続き避難所として活用したいとの声も大きくなっており、避難所のあり方を地域と話し合う必要がある。

（4）まとめ

前述の各自治体の推進フロー図の「ポイント」等を踏まえ、「庁内検討体制」「住民等との合意形成」「財政」「公共施設マネジメントの流れと特徴（計画の推進・実行）」で整理した具体の取組みについて精査し、成果と今後の課題について下表にまとめた。

成果については、各自治体がそれぞれの目的や背景を踏まえ、計画策定から計画実行・事業実施に至るまで、様々な体制や手法を試行錯誤しながら、独自のやり方を見いだし、取組みを推進・実行していたことが挙げられる。

一方で今後の課題としては、特に「公共施設マネジメントの流れと特徴（計画の推進・実行）」について、「担い手の確保・適切な役割分担」、「評価方法と現状の齟齬の調整」、「運用面の見直し・機能の見直し」など、複数の自治体で共通するものがあった。

【庁内検討体制】

成果	今後の課題	現状・背景・特徴、具体の取組みなど
・公共施設マネジメントという新たな課題の提起 ・課題の可視化･共有 ・関心の醸成	―	（公共施設マネジメント専従部署の設置） ・ヒアリング５自治体の大部分が公共施設マネジメント専従組織を組成。取組みのけん引役となっている。 ・技術職の配置により相談のしやすさ、効果的な取組につながる：川越市 （庁内の横断的な会議体の設置） ・ヒアリング５自治体の大部分が公共施設マネジメント関連の庁内横断的組織を組成し検討。 ・そもそも色々な課題に対して検討を行っている素地あり：川越市 ・本庁と区役所との連携・役割分担。本庁は市全体の方針説明や統制を担い、区役所は市民への丁寧な説明・合意形成を担う：新潟市 ・副町長をトップとした庁内検討委員会を立ち上げ：美郷町
―	・実態の把握の継続性の担保 ・実態把握の対象範囲の設定 ・財政部門と調整できる権限	（情報の一元管理や財政部門との連携体制） ・誰がどのように情報を収集・整理・分析・維持管理していくのか：美郷町は公共施設マネジメントを所管する総務課がデータを一元管理。副町長の積極関与もあり予算編成時には判断材料の１つとして活用。川越市では今後の課題として挙がった。

【住民との合意形成】

成果	今後の課題	現状・背景・特徴、具体の取組みなど
・ 目的を踏まえたテーマ・実施タイミング及び検討手法の設定・選択	―	（テーマ、実施タイミング：方針、方向性を検討したい？具体的な施設のあり方を検討したい？） ・ 地域毎に格差が生じないよう、各論（地域対象施設）検討を見直し、市全体の方針を踏まえて再検討：新潟市 ・ 実在する学校施設の複合化を検討するワークショップ：川越市 （検討方法等：議論・会議の進行・調整は行政？住民？第三者？） ・ 検討委員会が主催し、市民がファシリテーターとなりまちづくりや教育のあり方・方向性を検討：牧之原市 ・ 学生主体のワークショップにより小中学校の複合化の検討：川越市 ・ 対象区域へのチラシ配布により周知及び意見収集を行い、必要に応じて個別に職員が説明するなど：美郷町 ・ ファシリテーターは第三者とし、市職員が議論に参加しないことで、市民が行政の意向に左右されないよう配慮：新潟市
―	・ 検討手法の設定・選択	（テーマ、実施のタイミング、検討方法等） ・ 利用圏域ごとに意見聴取方法を変えるべきか（関係団体等だけを対象とすると、細やかな意見聴取ができない、施設圏域ごとに検討手法を変えるべきか）：新潟市

【財政】

成果	今後の課題	現状・背景・特徴、具体の取組みなど
・ 将来の財政負担軽減策の実施	―	・ 基金の設置：川越市、美郷町 ・ 施設整備に係る事前の協議制度の創設：新潟市
・ 計画を踏まえた予算確保	―	・ 公共施設の維持管理修繕などに関する事業については、計画計上し、1,000 万円未満は公共施設マネジメント部門、それ以上は企画・財政部門で実施判断：飯塚市
―	・ 評価と予算との連動	・ 評価が難しく、インセンティブ予算の導入は、現在検討段階（未実施）：飯塚市

【公共施設マネジメントの流れと特徴（計画の推進・実行)】

成果	今後の課題	現状・背景・特徴、具体の取組みなど
・段階的な計画の実現 ・他の施策と関連付けた取組みの実施	―	（計画の目標、最終ゴール達成にとらわれない） ・計画で検討した事業手法でなくとも、その時々の状況も踏まえ、代替方法で図書館を整備するなど前に進める：牧之原市 ・最適化目標と異なる利活用が必要となった場合は関係部課長が調整：飯塚市 （まちの課題と結び付けて実行する） ・「居場所」の提供、空き床の解消にも寄与：牧之原市
―	・担い手の確保・適切な役割分担	（事業化や委託管理など公民連携） ・地元企業の育成：川越市、飯塚市 ・事業化のネタ作り（何を民間にやってほしいか)：川越市
―	・評価方法と現状の齟齬の調整	・各課によって所管する施設数や仕様が異なるため、全庁的な統一ルールでは評価しきれないなど課題あり：飯塚市 ・計画そのものを見直したため、評価方法・項目について未検討：新潟市
―	・運用面の見直し ・機能の見直し	・ハード面（施設）だけでなく、ソフトの見直し（受益者負担、維持管理における公民連携手法、ニーズの高まる機能強化）の必要：新潟市、飯塚市、川越市

２－３　先進自治体クロストーク結果

（１）先進自治体クロストークの目的

２－１、２－２において、これまでに実施した研究モデル事業について、アンケート及びヒアリング調査にて、公共施設マネジメントの取組みの成果と今後の課題についてまとめた。

さらに、本年度調査では、平成 24 年度からの当研究会での成果を整理するにあたり、自治体から見た公共施設マネジメントの課題と展望について整理することとした。

そこで、平成 24 年度調査において、先進自治体として紹介した自治体のうち、現在も先進的な取組みを進めている４自治体（さいたま市、習志野市、秦野市、浜松市）をピックアップし、当時の担当者による座談会方式のクロストークを実施した（対面での実施を予定していたが、コロナ感染症の影響によりリモート会議で実施)。このクロストークにより、それぞれのこれまでの取組みと現状の進捗状況を整理するとともに、元担当者として、各自治体の個別の取組みに対する振り返りだけでなく、公共施設マネジメント全般の取組みに対しても意見を聴取し、今後の公共施設マネジメントを進めるためのヒントを探った。

なお、各自治体の「公共施設マネジメントの取組み推進フロー図」は、平成 24 年度調査で作成したものに、本年度調査内容を追加・更新したものである。

（２）先進自治体クロストークの概要

クロストークの概要については下記の通り実施した。

項目	詳細
会議名称	公共施設マネジメント調査研究会 先進自治体担当者クロストーク
日時	令和３年１月 21 日(木)　13：00～16：00
場所	一般財団法人地域総合整備財団　会議室（リモート会議）
参加者	【自治体担当者　５名（４団体）※全国地方公共団体コード順、敬称略】 さいたま市 経済局 商工観光部経済政策課 係長 関口 洋輔 （元 都市戦略本部 行財政改革推進部 公共施設マネジメント推進担当） 習志野市 政策経営部資産管理課 主幹 吉川 清志 （元 財政部資産管理室 室長） 習志野市 総務部情報政策課 課長 早川 誠貴 （元 政策経営部資産管理課 課長） 秦野市 上下水道局経営総務課 参事(兼)課長 志村 高史 （元 政策部公共施設マネジメント課 課長） 浜松市 産業部エネルギー政策課 課長補佐　松野 英男 （元 財務部アセットマネジメント推進課 グループ長） 【進行】 ふるさと財団 開発振興部公民連携推進室 室長 岡田 正幸 【進行アシスタント・コメンテーター】 ㈱日本経済研究所 公共マネジメント部 本部長　足立 文

項目	詳細
次第	第１部　テーマ：公共施設マネジメントへの挑戦 ・　各自治体の公共施設マネジメントの取組み …公共施設マネジメント開始の経緯（当初の想い） …公共施設マネジメント事業の変遷と経過 ・　各自治体の公共施設マネジメントの特徴 …どのような姿を目指し、何を重要視したか …そのために実施した取組み ・　各自治体の公共施設マネジメントの自己評価 …これまでの主要な成果 …担当者から見た現状に対する評価 …上手く進んだこと、進まなかったこと（反省点） 第２部　テーマ：公共施設マネジメントの現場から ・　公共施設マネジメントの創生期（～平成 25 年） …公共施設更新問題と笹子トンネル事故を契機とした問題周知 …実態の把握について ・　公共施設マネジメントの普及期（平成 26 年～平成 28 年） …公共施設等総合管理計画策定要請により全国で検討開始 …方針の策定、実施計画の立案について ・　公共施設マネジメントの実践期（平成 28 年～） …計画に沿った公共施設最適化の実践 …計画の実践と取組みの評価検証について 第３部　テーマ：公共施設マネジメントの可能性と展望 ・　実施体制について ・　住民との合意形成について ・　財源確保について ・　計画の推進・実行について ・　公共施設マネジメントとは何か

（３）先進自治体の公共施設マネジメントの取組み状況

１）第１部　公共施設マネジメントへの挑戦の調査結果まとめ

① 埼玉県さいたま市

（先行して定めた方針を軸とした計画策定と計画を実現するための市民理解・予算・アクションの仕組みづくり）

（自治体概要）

人口・将来人口	人口：1,263,979 人(H27 国勢調査) 将来人口（2045 年）：1,285,867 人(H30 社人研)
面積・人口密度	217.43 ㎢、5,813 人/㎢
平成の合併の有無	有（平成 13 年５月１日、平成 17 年４月１日）
公共施設保有量	ハコモノ施設：836 施設、2,254,120 ㎡　道路延長：4,240.6 ㎞
数値目標など	ハコモノ三原則（60 年間で 15%程度など)、インフラ三原則



（ア） 公共施設マネジメントの取組み推進フロー図（さいたま市）

平成21年度 → 平成22年度 → 平成23年度 → 平成24年度

検討体制

- H21～ 行財政改革推進本部
- 公共施設マネジメント会議
- 分野横断的な調整

公共施設マネジメントの流れ

行財政改革推進本部の設置
・市長直轄部署として設置。トップダウンによりスタート。

マネジメント会議の設置
・公共施設を取り巻く現状と課題を認識

公共施設マネジメント方針検討・策定
・公共施設マネジメント方針は、大方針と５つの柱を策定

モデル施設１・２の評価・分析及び総合評価手法の検討
・コミュニティ関連施設、小・中学校施設を対象

公共施設マネジメント白書の作成
・市民利用施設及び行政施設を対象として作成

総合評価手法の構築
・用途別の総合評価手法の構築

総合評価手法の構築と対象拡大の検討
・市民利用施設、行政施設における用途別の総合評価手法の構築
・都市施設・企業会計施設における用途別の総合評価手法の構築

公共施設マネジメント計画（白書編）の検討
・白書は都市施設、企業会計施設も含む全公共施設を対象
・白書は毎年度更新

公共施設マネジメント計画（方針編）（素案）の検討
・方針編に対するパブリックコメントの実施
・全体目標（ハコモノ三原則・インフラ三原則）と用途別方針の作成

公共施設マネジメント計画（方針編・白書編）の策定
・白書は毎年度更新

普及・啓発
・普及・啓発（シンポジウム開催、パンフレット配布等）

事前協議制度の導入
・施設の更新・整備段階のマネジメントとして導入。
制度導入当初～H25：行財政改革推進本部／H26～H29：都市戦略本部行財政改革推進部／H30～：財政局財政部資産経営課で実施。

対応・留意点

市長が行革の一つとして公共施設マネジメントを推進するために、直轄部署として設置。さいたま市の公共施設マネジメントはトップダウンによりスタート。
部長級ポストに民間の専門人材を任期付職員の形で登用。

諮問機関ではなく参考意見を聞くために学識経験者、公募市民（3名）により設置。

計画を作成する前に方針を作成したのがさいたま市の特徴。公共施設マネジメントは行革がスタートであったため、行革プランを先行して作成した。
方針作成にあたり、独自の条件設定でマクロ推計を実施。その後、総務省から更新費用推計ソフトが発表され、他市との比較のために分析条件をソフトに合わせて変更した。

市民利用施設の中でも特に重要と思われるコミュニティ施設、学校施設から着手し、モデルや分析方法も検討した。

白書と計画の作成を２カ年でまとめて進めた。時間をかけていては、白書のデータが古くなるので、スピード感が大切。

職員が自前で更新できることが重要であり、省力化（データ更新の簡易化等）、低コスト化（白黒印刷で表示可能なグラフ作成等）を図っている。
解説編は各年度の見直しでは大きな変更がないため、毎年更新するのは進行管理編とデータ編のみ。各所管部署にてエクセル調査票を入力し、データを更新している。

方針編は全体方針と分野別方針を策定している。
検討当初から、公共施設マネジメントにインフラを含めているのもさいたま市の特徴。さいたま市ではハコモノとインフラの改修・更新コストの試算額がほぼ同額であるため、インフラを除外すると実際の半分の影響しか見ることができない。
インフラは、都市計画マスタープラン等により長期的な視野で整備していくことが謳われており、庁内調整、計画の整合性が課題。

公共施設マネジメントは時間軸の観点が重要。
市民の理解を広げるため、まずは市民への普及・啓発活動を進めていく。

チェックシートを作成し、事前協議により内容を確認する仕組み。
所管部署内で整備決定する前のタイミングで財政部局や都市戦略本部が関与する形に。
仕組み化することで取組みが継続し、効果が出ている。協議により借上げなどによりハコモノを増やすことなくサービス提供を実現するといった形での成果が出ている例もある。

財政

◆行革プランと財政をリンク

財政推計による不足分を行革で補填

例）推計結果 600 億円の財源不足
⇩
行革プランで 600 億円の財源創出

◆公共施設マネジメント計画・アクションプラン：マクロ推計
⇩
個別施設計画：ミクロ推計

個別施設計画と財政状況を見てマクロ推計をミクロ推計におきかえていく。
保全管理、営繕との調整を実施。
財源の積上げと公共施設マネジメントの推計を一致させていく。

検討体制

公共施設マネジメントの流れ

対応・留意点

財政

平成25年度

平成26年度

平成27年度

平成28年度

平成29年度

平成30年度

令和元年度

令和2年度～

H26～都市戦略本部行財政改革推進部

H29～財政局財政部資産経営課

分野横断的な調整

複合化モデルケースの実施（市民ワークショップによる検討）

・三橋小学校（大宮区）の第３校舎（築 56 年経過）の建替えを機に周辺にある公共施設との複合化をモデルケースで検討(H24)
・与野本町小学校（中央区）の北校舎（築 56 年経過）の建替えを機に、周辺にある公共施設との複合化を検討(H25～)

ワークショップは準備も含め多くの手間を要するため、どう簡略化していくかは今後の課題。

公共施設マネジメント計画・第１次アクションプラン策定　H25

当初から、予算編成と連携することを重視。
運用開始後は、定期的に計画の見直しを実施。
歳入減や扶助費等の増加、試算の前提条件に変更が生じた場合は、試算・目標設定を改め、計画を見直す。

公共施設の情報を管理するシステムの構築　H26, 28

・H26 公共施設の建物及び設備の情報や、利用状況及び経費の情報を管理するシステムを構築。
・H28 公有財産台帳や固定資産台帳、備品台帳等の機能を追加。

「与野本町小学校複合施設整備基本計画」策定　H27

・公募市民や地域住民などの参加によるワークショップの成果を踏まえ、この地域の核となる複合施設を整備するとともに、敷地内の東校舎、南校舎等及び与野本町コミュニティセンターの大規模改修をあわせて行う計画としてまとめたもの

「公共施設再編 検討の進め方 手引き」作成　H27

・平成 24～27 年度に実施した、小学校を核とした複合施設のデザイン（機能配置）案を考えるワークショップにおける検討を踏まえ作成

与野本町小学校を核とした複合施設整備進捗報告会の実施 H28, 29

・平成 28 年度に基本設計、平成 29 年度に実施設計。
・各年度の報告会では当該設計の状況等について報告後、意見交換を実施

「さいたま市公共施設マネジメント計画・第１次アクションプラン」改訂 H29

計画期間 H26～32 の中間年。
ハコモノ三原則等について、わかりやすいよう表現や編集を見直すとともに、当初の意図と異なる伝わり方になることのないよう記載方法その他を整理。

与野本町小学校を核とした複合施設整備意見交換会・視察　H30

・市民と協働で施設運営を行うため、与野本町小学校複合施設の利用や運営に対してご意見をいただく場
・併せて、市民のボランティアが活躍されている先進施設の視察を実施

与野本町小学校複合施設運営準備協議会　R1

・与野本町小学校複合施設の運営の準備に必要な事項に対してご意見をいただく場。

与野本町小学校複合施設「いーよの」を開設　R2

・子育て支援センターよの、与野本町放課後児童クラブ、与野郷土資料館からなる複合施設。地域の方の交流の場として、誰でも自由に利用できる地域サロンや憩いの庭を併設。

「さいたま市公共施設マネジメント計画・第２次アクションプラン」策定（R3.3）

第１次（H26～H32（R2）年度）に続く、次期アクションプランを策定。

定期的にアクションプランを見直し

概ね 10 年毎に計画の見直しを実施。
歳入減や扶助費等の増加、試算の前提条件に変更が生じた場合は、試算・目標設定を改め、計画を見直す。

（イ）さいたま市の公共施設マネジメントの取組み詳細（クロストーク議論内容整理）

【各自治体の公共施設マネジメントの取組みと特徴】

（取組み開始のきっかけ）

- 平成 21 年、市長が１回目に当選した際、徹底した行財政改革を訴えていた中での取組みの１つとしてスタート。

（体制）

- 平成 21 年 11 月に、行財政改革推進本部に専門部署が設置された。
- また平成 22 年２月に、外部から部長級幹部職員を任期付職員の形で招いた。
- 市長の特命があったこと、任期付幹部職員を招へいしたことで、トップダウンに近い形で庁内調整を行うことができ、迅速に計画の策定作業を進めることができた。

（考え方・取組み内容）

- 総量そのものを減らすというミッションが最初から示されていたこと、また行財政改革推進本部には技術職がいなかったこともあって、ファシリティマネジメントの要素よりは、総量コントロールの要素が主なものとなっている。
- 計画策定後に「ハコモノ三原則」に修正を入れている。策定時にハコモノ三原則に込めた意味合いとしては、一気に削減のみをするのではなく、増減を繰り返しながら一定の時間をかけて徐々に減らしていくというものだったが、「新たなものを全く整備しない」と捉えられがちであったことから修正した。
- きちんと施設分野を定義づけて分野ごとに方針を示し、それぞれある一定の状況になったときにどのようなアクションを取るべきかを明確にしておく、という考え方は任期付幹部職員の着任当初から示されていた。
- 予算編成とマネジメントの取組みを連携させるという考え方も着任当初から示されており、制度化されるとともに、実際に機能している。

（手法・仕組み）

- 個別施設の統廃合の検討過程では市民ワークショップを実施した。
- 公共施設マネジメントを推進する仕組みの１つとして、事前協議制度を導入した。従来は所管部署において整備することを決定した後に関係部署との調整をする流れであったのが、導入後は整備するか検討を行う段階で財政部局や都市戦略本部が関与するようになった。

【各自治体の公共施設マネジメントの自己評価】

（マネジメントの視点）

- 減らすことの議論にフォーカスする前に、まず市の施策全体の中で、人口動態、財政の状況、まちづくりの方向性等を勘案してどのくらい施設を保有するべきなのか、バランスを考える必要があった。その時点で施設にかかっている予算を起点に、どれだけ減らすべきかという方向でのスタートとなった面がある。

（継続性の確保）

- 最初の個別検討案件で実施した市民ワークショップは、重要だが大変手間のかかるプロセスであり、当初１事例目の経験をもとに簡易的な方法を検討しようという考えであった。

- 最初の案件の後、しばらく具体的な対象案件がなかった。公共施設マネジメントの具体的事例がさいたま市からアウトプットされず心配する声ももらっているが、案件がなければワークショップの実施ニーズもないので、具体的な事例が生まれないのは当然のこと。
- ただ、ワークショップが実施されないブランク期間が生じること自体は問題ないが、現時点でも実施に至っていないのが気がかりである。
- 人事異動により途中で人が変わらざるを得ない仕組みの中で、ワークショップに限らず「想い」をどう受け継いでいくか、難しいところである。このため、できるだけ「制度」「仕組み」によりマネジメントが進むように心がけた。平成 24 年度に導入した事前協議制度は、各部署のメンバーが入れ替わった現在も継続的に機能している。施設整備の結論が出される「事前」に協議をするため、成果が形として見えにくいケースがほとんどだが、協議の結果、例えば必要なサービスを提供できるのであれば施設整備に代えて賃借にするという結論に至ったものなど、水面下で効果を生んでいる。

② 千葉県習志野市

（施設白書からの各種計画策定と検討体制の段階的アプローチと進捗に合わせたモデルプロジェクトの推進）

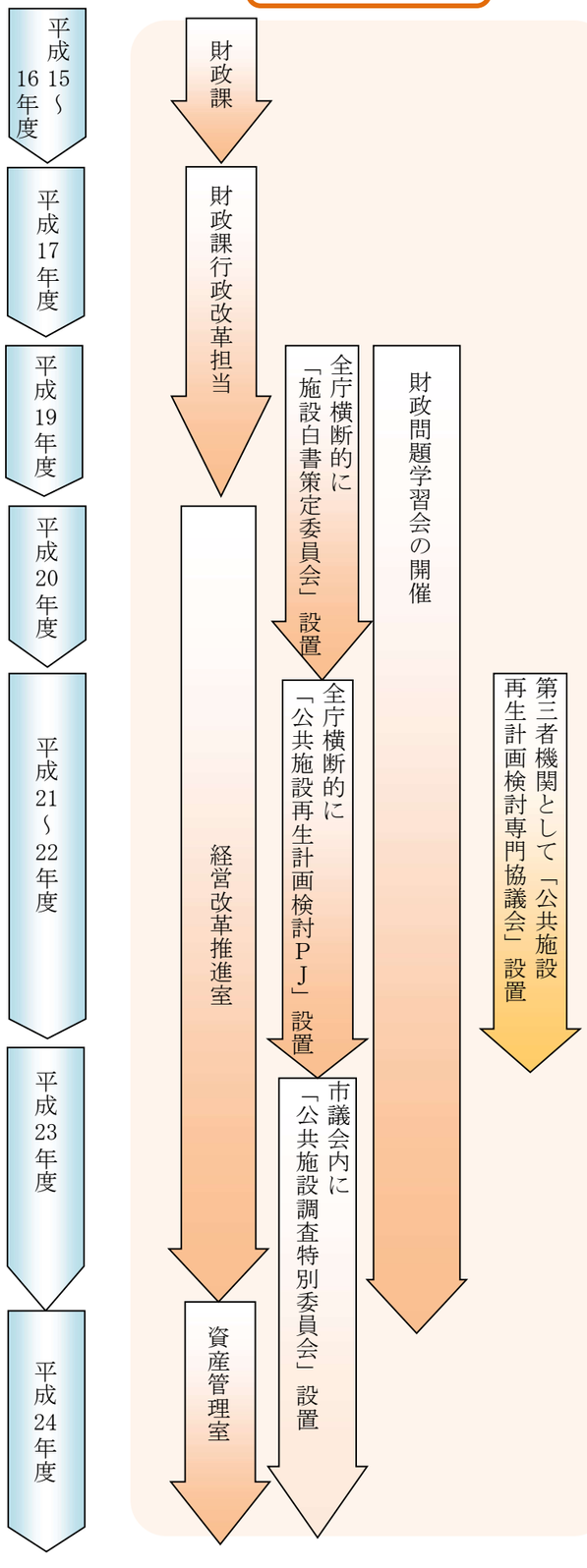
（自治体概要）

人口・将来人口	人口：173,362 人（H31.3 月末 住民基本台帳人口） 将来人口（2045 年）：168,994（R1.6 月 習志野市人口推計結果報告書）
面積・人口密度	面積：20.97 ㎢ 人口密度：8,267 人/㎢（H31.3 月末）
平成の合併の有無	無
公共施設保有量	公共施設数　116 施設 公共施設延床面積 349,609 ㎡（R2.4 月）
数値目標など	公共建築物の床面積の削減や長寿命化改修の導入などにより、老朽化対策に必要な事業費を 20%圧縮する。



出典：第２次公共建築物再生計画（令和２年３月）

（ア） 公共施設マネジメントの取組み推進フロー図（習志野市）



検討体制	公共施設マネジメントの流れ	対応・留意点	財政
財政課 財政課行政改革担当 経営改革推進室 資産管理室	**老朽化問題のクローズアップ・簡易版施設白書作成** ・全庁的に公共施設老朽化問題がクローズアップ ・全庁横断的に簡易的な施設白書を作成（試作）	簡易版施設白書で築年、施設面積、簡単な運営状況をまとめ、マクロ把握。	◆庁内に「地方会計改革研究プロジェクト」設置
	第３次行政改革大綱・実施計画への位置付け ・第３次行政改革大綱に基づく実施計画において「施設白書作成」及び「公共施設改善計画策定」を位置付け ・その後、集中改革プランへ移行	公共施設の老朽化問題に市の施策として取り組むため、実施計画へ位置付け。習志野市公共施設マネジメントのスタートライン	
全庁横断的に「施設白書策定委員会」設置	**全庁横断的委員会の設置・「公共施設マネジメント白書」策定着手** ・全庁横断的に「施設白書策定委員会」を設置 ・先進自治体や先進的な取組について研究、検討し、習志野市版「公共施設マネジメント白書」の策定に着手	平成 18 年度は進展せず。 公共施設マネジメントに必要となる全庁横断的な取りまとめを担う部署が決まらず停滞。 財政課行革担当が事務局に決定し、「施設白書策定委員会」を設置。 各所管課の協力体制が整わず、啓蒙活動に時間を費やす。 平成 19 年度はデータ収集に留まる。	◆新地方公会計モデルにつき、「基準モデル」の採用 ◆庁内に「公会計改革タスクフォース」を設置
財政問題学習会の開催	**「公共施設マネジメント白書」完成** ・民間コンサルと協力し、公共施設の実態を全庁横断的に把握した「公共施設マネジメント白書」を完成		
全庁横断的に「公共施設再生計画検討ＰＪ」設置	**「公共施設再生計画プロジェクト」の設置・第三者機関の設置** ・「公共施設マネジメント白書」からわかった老朽化等の実態に対する具体的な改善策の研究、検討に着手 ・庁内に「公共施設再生計画検討プロジェクト」を設置 ・平成 22 年６月に第三者機関として「公共施設再生計画検討専門協議会」を設置し、公共施設再生のための具体策を検討	白書策定により確認された問題解決のため、各所管課の課長、その下に係長が入る作業部会を設置・検討。新しい問題に対して良い対応策が見つからず、学識経験者・市民による第三者検討委員会（６名）設置。	◆「基準モデル」によるアニュアルレポート作成
第三者機関として「公共施設再生計画検討専門協議会」設置	**専門協議会からの提言書提出** ・平成 23 年３月 24 日に専門協議会より提言書提出 ・災害対策を公共施設再生の大きな役割として記載		
市議会内に「公共施設調査特別委員会」設置	**「公共施設調査特別委員会」設置** ・東日本大震災による災害復旧・復興事業のために作業中断。 ・市議会に「公共施設調査特別委員会」を設置（平成 23 年６月議会～平成 26 年６月議会）	経営改革推進室が震災で被害を受けた庁舎の建替えの推進を担当。 公共マネジメントに関する検討スケジュールが約１年遅延。 「公共施設調査特別委員会」は、議会と事務局（経営改革推進室）の連携を図る上で有効に働き、現在（平成 24 年度）でも継続して委員会を開催している。 ※平成 26 年６月議会にて公共施設再生基本条例を可決後解散。	
	市民向けのシンポジウム・出前講座等の開催 ・公共施設再生に向けたシンポジウムを開催 ・出前講座等の市民向け説明会等を開始		
	「公共施設再生計画基本方針・データ編」策定 ・平成 24 年５月に「公共施設再生計画基本方針」を策定 ・「公共施設再生計画データ編（公共施設白書更新版）」を策定	一元的な管理が必要との考えから「資産管理室」を設置。 資産管理課（財源としての公有地の有効活用検討）と施設再生課（全ハコモノの営繕業務担当）の２部署体制で公共施設マネジメント推進の中核を担う。	
	市民向けの説明会開催・情報発信 ・公共施設再編計画（素案）説明会・意見交換会の開催 ・広報習志野にて「公共施設の再生に向けて」を連載		

検討体制

平成25年度
平成26年度
平成27年度
平成28年度
平成29年度
平成30年度
令和元年度
令和2年度

- 資産管理室
- 市議会内に「公共施設調査特別委員会」設置
- 「公共施設等再生推進審議会」（第1期）の設置
- 「公共施設等総合管理計画策定委員会」の設置
- 大学との包括協定締結（千葉工業大学、日本大学、東邦大学）
- 外部の専門家による「公有資産活用まちづくりアドバイザー制度」導入
- 「公共施設等再生推進審議会」（第2期）の設置
- 「公共施設等再生推進審議会」（第3期）の設置
- 「公共施設等総合管理計画推進及びPFI検討会議」の設置

公共施設マネジメントの流れ

「公共施設再生計画」策定
- 公共施設再編計画（第2回）説明会・意見交換会の開催（延べ70回、約2,500人）
- 公共施設再生計画に関するアンケート実施
- 市民アンケートの実施

など、市民との合意形成に努めつつ作成

「公共施設再生基本条例」施行
公共施設等総合管理計画策定委員会設置
- 公共施設再生の取組みに係る理念及び目的・目標、基本方針を世代を超えて伝えていくために、「公共施設再生基本条例」を施行

「公共施設再生プラットフォーム」実施
「習志野市公共施設等総合管理計画」策定
- 内閣府地域プラットフォーム形成支援に選定され、セミナー、職員研修会を実施

「公共施設再生プラットフォーム」実施
- 公共施設再生プラットフォームにてセミナーを実施

「公共施設再生基本条例」改正
「公共施設再生プラットフォーム」実施
- 公共施設再生プラットフォームにてセミナーを実施

「公共施設再生プラットフォーム」実施
- 公共施設再生プラットフォームにてセミナーを実施
- 大久保こども園供用開始

大久保保育所、新栄幼稚園を統合

「第2次公共建築物再生計画」検討
- 公共施設再生計画の見直し
- プラッツ習志野（習志野市生涯学習複合施設）供用開始

平成26年3月に策定した公共施設再生計画について、平成26年度から令和元年度の第1期期間が終了することに伴い見直し

「第2次公共建築物再生計画」策定
- 公共施設再生計画の見直し
- 藤崎青年館を地域に移管後の施設供用開始

藤崎図書館、屋敷公民館、生涯学習地区センターゆうゆう館、あづまこども会館の4施設を、大久保図書館、大久保公民館・市民会館、勤労会館に集約（勤労会館は廃止し、改修して生涯学習施設に）

地域へ移管し、地域が自主運営する「藤崎よいとこ館」としてオープン

対応・留意点

① 住民との合意形成
老朽化の現状、財政状況等の情報共有を図り、施設の再編再配置、総量圧縮はサービスの低下ではなく適正化の取組みであることを丁寧に説明。

② 議会対応
予算案、条例改正や反対意見を持つ市民（支持者）への対応等に理解を得るため、適切な情報提供、説明を実施。

③ 関係各課との連携、職員への周知
各施設の従来の方針や計画と調和した再生計画の推進や、全庁的な市民、関係者対応を図るため、施設所管課と綿密に連携。

④ 地元企業への情報提供・理解促進
商工会議所と連携し、総量圧縮やＰＰＰ導入が地元事業者の事業機会減少に繋がるものではないことに関する勉強会を開催。（後のプラットフォーム事業に繋がる。）

財政

◆平成25年度特定地域再生事業費補助金事業に選定

◆公共施設等再生整備基金設置

（イ）習志野市の公共施設マネジメントの取組み詳細（クロストーク議論内容整理）

【各自治体の公共施設マネジメントの取組みと特徴】

（取組み開始のきっかけ）

- バブル崩壊後地方財政が危機に陥った平成８年度から行政改革本部を市長直属で立ち上げた。
- 平成 15 年頃から公共施設の老朽化が出始めており、修繕、大規模改修、建替え等の要望が各所管課から出ていた。しかし、行財政改革の目標として地方債残高の削減を掲げていたことから、地方債の発行を控える必要があったため、建設投資を抑制していたところ、地方債残高は減少したが一方では更に老朽化が進行してしまった。
- 財政課内の行政改革担当において、公共施設の老朽化実態の全体像を把握するため自前で簡易版施設白書を作成したところ、多額の投資が必要になることが判明した。そこで財政課（行革担当）が取りまとめ役となり、全庁的に公共施設マネジメントに取り組むべく、老朽化の実態把握のための白書の作成及び老朽化に対する改善策の策定について、平成 18 年度に策定した行政改革大綱の実施計画の中に位置づけた。

（体制）

- 開始当初は財政課が担い、平成 20 年度からは市長直属の経営改革推進室、その後平成 24 年度からは、一元的な管理が必要との考えから「資産管理室」を設置し、資産管理課（計画策定、財源確保を中心とした公有地の有効活用検討、公民連携推進等）と施設再生課（全公共建築物の営繕業務担当）の２部署体制で公共施設マネジメント推進の中核を担っている。

（考え方・取組み内容）

- 財政健全化の観点から公共施設マネジメントの取組みに移行していく中で、当初から公共施設の総量圧縮を目指すのではなく、財政上の持続可能性という観点に加え、市民サービスの充実のために全体を最適化すべく公共施設のあり方を考えている。
- 簡易版施設白書の作成後、先進自治体や先進的な取組みについて研究、検討し、コンサル会社が他自治体で作成している施設白書を基に平成 20 年度に公共施設マネジメント白書を策定した。
- 公共施設マネジメント白書については更新等の負担があるが、連携し進めてきた地方公会計改革の取組みである行政コスト計算書やバランスシートを活用したデータ更新のため、施設ごとに施設マイナンバーとして番号付与することで、伝票入力時から公会計の情報が取り込める仕組みを構築している。そのため、翌年末には、施設マイナンバーごとに、行政コスト計算書やバランスシートを出力することができ、データの整合性の担保や担当課の負担を減らすことができている。
- 公共施設マネジメント白書を策定した結果、市で所有する公共建築物の４割しか更新改修が実施できないことが判明したことにより、全庁的に危機感が共有され、改善策の検討が進み、平成 26 年３月に公共施設再生計画という公共建築物に関する個別施設計画が完成し、平成 26 年度以降具体的な事業に着手した。
- 公共施設再生計画では市の公共施設 123 施設を対象としており、そのうちの 45 施設について、平成 26 年度から令和元年度末の計６年間を１期目とし、統廃合を含む改修・建替えなどを想定した事業計画となっていた。実際には第１期終了

までの間に様々な課題が出たため、計画通りに実施できたものは 25 施設に留まった。

【各自治体の公共施設マネジメントの自己評価】

（現状の分析）

- 計画通り進まなかった要因として、最も大きいのは事業費が計画よりも大幅に増加したことである。これまで改修等を実施していなかったことに加え、東日本大震災もあり、施設の改修箇所が非常に多岐に渡った。また、平成 27～29 年頃にかけて、オリンピック・パラリンピックや震災復興事業などによる資材・人件費の高騰も要因の一つとして挙げられる。
- また、単純な施設の統廃合のみならず、都市計画上の問題等といった周辺事業費が拡大したことや、地域住民への説明が計画通りに進捗しないということが挙げられる。その他、学校の大規模改修については計画に合わせた改修を実施する予定であったが、トイレ改修やエアコン設置等について、保護者、議会からは市内で一斉実施の要望が出た結果、大規模改修時期を後ろ倒しした後、トイレ改修、エアコン設置を一斉着手するということもあった。
- このような課題を分析し対応策を検討した後、令和元年度末に公共施設再生計画の第２期計画のスタートに合わせて第２次公共建築物再生計画を策定した。

（今後の対応）

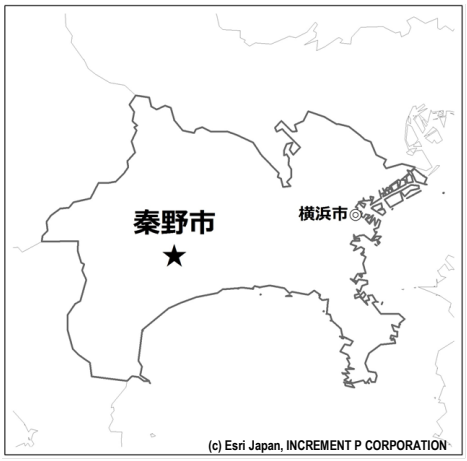
- 令和２年度から第２次公共建築物再生計画が開始しているが、コロナ禍でますます財政が逼迫することが想定されており、コロナ対応を含め、柔軟な計画見直しが必要である。
- 計画初年度から現にコロナ感染症対策などにより計画が先送りになっている。

③ 神奈川県秦野市

（職員のみで進めた施設データ集約と客観的データ分析に基づき機能に着目した再配置の実践）

（自治体概要）

人口・将来人口	人口：167,387 人(H27 国勢調査) 将来人口（2045 年）：125,209 人（H30 社人研）
面積・人口密度	面積：103.76 ㎢ 人口密度：1,613 人/㎢
平成の合併の有無	無
公共施設保有量	公共施設数　269 施設 公共施設延床面積 298,200 ㎡（建物）、911,300 ㎡（土地）（H28.4.1 現在　出典：秦野市公共施設等総合管理計画）
数値目標など	ハコモノ更新量の削減につき、2011-20 に 1,300 ㎡、2021-2030 に 6,500 ㎡、2031-2040 に 28,500 ㎡、2041-50 に 36,100 ㎡の削減



（ア）公共施設マネジメントの取組み推進フロー図（秦野市）



	検討体制	公共施設マネジメントの流れ	対応・留意点	財政
平成26年度		公共施設に関する市民アンケートの実施 ・図書無人貸出サービス「スマートライブラリー」開始 ・曽屋ふれあい会館（生涯学習施設）の廃止 ・公共施設の利用者負担の適正化に関する方針策定	出前講座　３件実施 ・スマートライブラリー：公民館図書室を無人化し、IC タグで手続きを管理するサービスの実証実験を開始	
平成27年度		「公共施設白書」の改訂（平成 26 年度版） ・公共施設のこどもの共用利用無料化実証実験の実施 ・小規模地域施設の無償譲渡等に関する要綱制定 ・日本計画行政学会計画賞最優秀賞受賞	出前講座　１件実施	
平成28年度	政策部公共施設マネジメント課に組織改正	「公共施設再配置計画第１期基本計画・後期実行プラン」の策定 公共施設に関する市民アンケートの実施 ・老人いこいの家「すずはり荘」の供用開始 ・夜間の定期的企業使用の試行	出前講座　１件実施 ・すずはり荘：地元自治会へ無償譲渡	
平成29年度	「公共施設再配置計画推進会議」に公共施設使用料見直しWG及びPTを設置	「公共施設等総合管理計画」の策定 「公共施設白書」の改訂（平成 28 年度版） ・沼代児童館の供用開始 ・公共施設の使用料改定 ・大学受験用参考書等の無人貸出サービス開始	出前講座　１件実施 ・沼代児童館：地元自治会へ無償譲渡 ・公共施設の使用料改定：33 施設の使用料を一斉に改定。利用者が負担するコストに減価償却費を加える ・大学受験用参考書等の無人貸出サービス：はだのこども館学習室で「スマートライブラリー」で使用した機器を活用し、大学受験用参考書や問題集の無人貸出サービスを開始。財源はクラウドファンディング等で調達	料金改定による増収分の一部について公共施設整備基金への定期積立を開始
平成30年度		公共施設に関する市民アンケートの実施 ・夜間の定期的企業使用制度の開始 ・曽屋五自治会館の供用開始	出前講座　３件実施 ・夜間の定期的企業使用制度：保健福祉センターの会議室を夜間１年間にわたり定期的に使用し、塾や習い事の教室を開設する個人・団体に対し許可 ・曽屋五自治会館：曽屋ふれあい会館を廃止し、跡地に開放型自治地会館の建設を支援	
令和元年度	公共施設マネジメント課を廃止し「行政経営課」に事務移管	「公共施設白書」の改訂（平成 30 年度版） ・サンキッズ南が丘こどもえんの供用開始	出前講座　１件実施 ・サンキッズ南が丘こどもえん：市立みなみがおか幼稚園を民営化するとともに、こども園化	
令和２年度～	公共施設フォーラム 2020 を開催	公共施設に関する市民アンケートの実施 ・西中学校多機能型体育館の供用開始	出前講座　１件実施 ・西中学校多機能型体育館：市立西中学校体育館と西公民館を複合化	
		「公共施設再配置計画第２期基本計画・前期実行プラン」の策定 「公共施設保全計画」の策定　（ともに令和３年予定） ・2021 年から 2030 年を計画期間とする第 2 期基本計画と前半 5 年間の前期実行プランを策定 ・公共施設再配置計画を補完するハコモノのライフサイクルコストの把握と計画的な維持補修を行っていく計画を新たに策定	・「公共施設再配置計画第２期基本計画・前期実行プラン」：方針の対象期間を 2021 年から 2060 年とし、削減目標値を再算定中	

（イ）秦野市の公共施設マネジメントの取組み詳細（クロストーク議論内容整理）

【各自治体の公共施設マネジメントの取組みと特徴】

（きっかけ）

- 財政問題が直接のきっかけではなく、住民の高齢化が著しく、従来の行政システムでは人口構造の変化に対応できなくなるという問題意識が庁内にあった。そこで、現状の公共施設のあり方に着目し、当時の市長に進言したところ、問題意識の共有を図ることができ、平成 20 年の４月から取組みを開始した。

（体制）

- 公共施設白書に関しては、職員２名体制で策定をした。その後、４度改定を実施しているが、部署異動に合わせて、担当課に異動した職員が改定作業を担当し、公共施設の全体像を理解することができる体制を構築している。

（取組み内容・進め方）

- 当時は手探りで始めており、既に公共施設白書を策定している自治体もあったため、まずは平成 21 年に公共施設白書を作成した。
- また、民間コンサルの勉強会に出席し、委員会の組成について相談したところ、専門家を紹介いただいた。後日、策定した白書を持参して委員就任の依頼をしたところ、白書の内容を見て就任を快諾いただいた。その後、委員会を計 15 回開催し、平成 22 年に「公共施設の再配置に関する方針」を、平成 23 年に「公共施設再配置計画第１期基本計画・前期実行プラン」をそれぞれ策定した。
- 当初庁内には後ろ向きな声も多かったが、その中で事業として始めに着手したのは、知的障碍者福祉施設の民営化であった。当時の担当課が白書をよく理解してくれたため、建替えから知的障碍者福祉施設の機能をどのように残すかということに方向転換を図ることができた。最終的には幼稚園と保育園を統合した跡地に事業用定期借地制度を使って社会福祉法人が建物を建築した。この事例を契機に、各担当課も検討を進める風土ができていった。
- 二事例目として、保健福祉センター内に郵便局を誘致した後は、庁内の動きも活発になっていった。自ら公共施設の更新問題や人口などについて庁内に絶えず情報発信し続けていたところ、庁内の雰囲気が公共施設マネジメントに対して前向きになっていくのを感じることができた。更に、人事課主催の研修で公共施設の再配置の取組みを扱っていたため、若手を中心に理解が進んだ。
- 組織やシステムも勿論重要ではあるが、それを担える人材を組織として育成することが重要と考える。
- 公共マネジメントの実践期に入ると、住民説明が重要になっていくが、エビデンスを提示して住民理解を促すことが重要である。

【各自治体の公共施設マネジメントの自己評価】

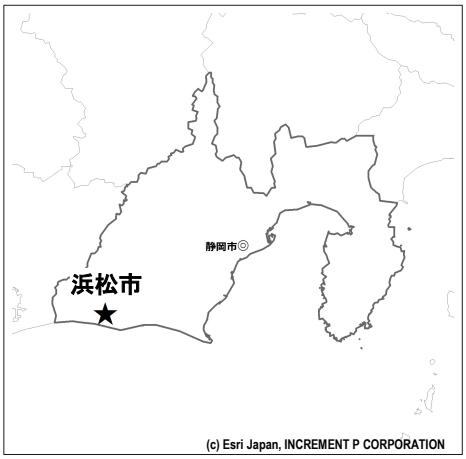
- １期の 10 年間における公共施設の面積削減目標は達成する予定である。一方、効果額については、想定より少し低い結果となっている。総体的に見ると、公共施設マネジメントに対する庁内での方向付け、根付かせという点では目標を達成できたと考えている。

④ 静岡県浜松市

（絶対的な基準に基づき設定された客観的評価指標による着実な統廃合の実行）

（自治体概要）

人口・将来人口	797,980 人(H27 国勢調査) 704,349 人（2045 年）(H30 社人研)
面積・人口密度	1558.06 ㎢、512 人/㎢
平成の合併の有無	有（平成 17 年 7 月 1 日）
公共施設保有量	建築物：1,246 施設、2,544,762 ㎡　　道路延長：8,468 ㎞
数値目標など	・ハコモノ資産の充足率　H36 までに 80%（H27 時点で 64.1%） ・インフラ資産の充足率　H36 までに 70%(H27 時点で 52.7%)



（ア）公共施設マネジメントの取組み推進フロー図（浜松市）

	検討体制	公共施設マネジメントの流れ	対応・留意点	財政
平成20年度	H20～専門組織設置（企画部資産経営課） H20～資産経営推進会議（部長級、課長級）	**データ一元化、施設カルテ作成　H21** ・ファシリティマネジメント推進のための環境整備として、まず品質、財務、供給データ等の一元化及びカルテの作成を実施。	合併・政令指定都市への移行を機に、重複することとなる施設の再配置について庁内での議論が始まるとともに、行政改革におけるテーマの１つとして位置づけられ、検討がスタート カルテに記載する項目は自ら検討。ファシリティマネジメントにおけるデータの活用や公表・共有を前提に、更新のしやすさも考慮。	資産経営推進基金設立（H21）
平成21年度		**「浜松市資産経営推進方針」を策定　H21** ・保有する財産の見直しや処分・活用、運営管理などに関するすべてを資産経営と位置づけて方針を公表し、「目指すべき資産のすがた」、「取組みの４つの柱」等を明確化 ・基本方針（全体の考え方や用途別の方針）、実施方針（具体的な取組みや考え方）、個別方針（重要な案件等）により構成	従来一般的に行われてきた「財産管理」に対し、当該方針は「ファシリティマネジメント」の視点で作成。 限られた財源の中で資産を適正化するために、効率的に取組みを進めていくための仕組み。第１期評価実施期間として５か年を設定、H26 年度までに期限を区切って目標達成を目指すもの。	
		第１期施設評価公表　H21 ・「浜松市資産経営推進方針」に基づき、一元化したデータ※を活用し施設の課題や継続性等を整理。 （※2001 施設のうち公民館、博物館ホールなど 736 施設）	施設周辺住民・地域住民への説明は必要だが、それ以前に、施設利用者自身の意見を把握	
		施設利用者アンケート　H21 ・利用目的・頻度、所在、個別評価案や代替案への意見等	品質‧財務‧供給のデータや、事業評価の視点から、ソフト面も含んめ総合的に資産経営課が評価を実施。推進会議で協議	
		市政モニター、地域・区協議会報告　H21 ・利用目的・頻度、所在、個別評価案や代替案への意見等		
平成22年度	H22～財務部資産経営課（財政部管財課と統合）	**第２期施設評価公表　H22～23** ・一元化したデータの残りの施設※を対象に施設評価を実施 （※小中学校・幼稚園、市営住宅など 1265 施設）	棚卸後、取組みを効率的に動かすための予算確保や、財産活用・民間活用など施設の種類を問わず共通するものについては一元化して実施。 継続するものについては長寿命化を実施。大規模施設は個別、それ以外は、屋根・外壁・設備を中心に建築部署に一元化して対応。 また廃止施設については活用検討や解体経費を一元化して対応するとともに、資産売却については包括委託の仕組みを導入。	売却収益は基金へ積立
		「浜松市公共施設再配置計画基本方針」　H22.9 ・現状及び今後の公共施設が抱える様々な課題や取り巻く環境に柔軟に対応するためのもの。 ・主に第１期施設評価で「継続」と判断した施設を中心に再配置について検討を開始		
		「浜松市資産のすがた」公表　H22 ・資産の保有状況、資産経営の取組みなどについて記載	棚卸は毎年度実施。 進捗を管理するとともに、状況を公表している。	土地売却包括委託導入（H23）
平成23年度		**「浜松市公共施設再配置計画個別計画」公表（13 用途）　H24.3** ・基本方針を踏まえ、個別計画を分野ごとに作成 ・多種多様な地域性を考慮しながら、施設機能別に、組織横断的・長期的な視野に立った施設再配置を公表	マネジメントの取組みを進める上では各所管部署が実態を明確に把握していることが必要。そのため、計画作成に当たっては、資産経営課でクリアすべき条件を提示した上で、分野ごとに所管課をグループ化し、各部署自身において考えることとするなど、策定プロセスを工夫。	
		「浜松市公共建築物長寿命化計画」　H24.3 ・優先的に実施する施設の長寿命化事業に関する計画。（H29 年度完了）		

平成24年度
平成25年度
平成26年度
平成27年度
平成28年度
平成29年度
平成30年度
令和元年度
令和2年度～

検討体制

H25～都市整備部公共建築課及び土木部技術監理課を財政部へ移管

H27～財務部アセットマネジメント推進課

H20～資産経営推進会議（部長級、課長級）

公共施設マネジメントの流れ

「適正化計画」「廃止計画」の公表　H24

・継続施設は品質▸財務▸供給の適正化向けた適正化計画の作成
・廃止施設は、廃止に向けた廃止計画の作成

「適正化計画」「廃止計画」による進捗管理　H24～H26

H26 年度までの施設数の削減は 431 施設（閉鎖 225 施設、管理主体変更 150 施設、譲渡（売却を含む）23 施設、貸付 33 施設）

「浜松市公共施設等総合管理計画」策定　H27（H28.3）

・保有するすべての資産を対象に、資産経営を長期的かつ着実に推進するための羅針盤となるもの。
・計画期間は平成 27 年度～令和６年度
・これからの資産経営の基本的な考え方、ハコモノ・インフラ各資産に関する具体的な取組み等を記載

施設カルテ様式改訂（1344 施設）　H29　※毎年度更新・公表

・浜松市公共施設等総合管理計画の対象となるすべてのハコモノ資産（インフラ資産のハコモノ含む）について、建築データ、利用率、維持管理コストなどの状況に加え、近隣施設の配置状況や施設における事業などを施設ごとにまとめたもの

「浜松市公共建築物長寿命化指針」改訂　H29.9

・資産経営推進方針の 4 つの柱のひとつである「活用財産の長寿命化」の考えに基づき策定。
・公共建築物の長寿命化を図るための基本的な考え方をまとめた指針

施設分類別の計画策定　H29

長寿命化を計画的に進めるため、施設分類別の計画を作成
・「浜松市公共建築物長寿命化計画」（一般施設）
・「浜松市営住宅ストック総合活用計画」　等

市有財産の活用に向けたサウンディング型市場調査実施　R1

・民間活力による整備の手法等を検討するにあたり、市場動向や民間事業者の意向を把握するために対話制度を構築

対応・留意点

施設評価及び再配置計画に基づき、施設別に H26 までの計画を作成し、施設の状況の検証や見直しなどを毎年度実施。
資産経営推進会議にて計画を進捗管理

適正化に向け、削減一辺倒ではなく評価結果に応じ、必要な施設の整備も実施

地元調整で感情論を避けて通ることは難しいが、だからこそ説明の際には客観的な指標や基準が重要。客観的に導かれた判断そのものは変わらないが地元の意向を踏まえ必要なケアをセットで行うことで対応していくためのものであり、「地元の意向を汲まない絶対的なもの」、「反応によって判断を変えてしまうもの」ではない。

従来の考え方を踏襲し、総量の適正化・財産活用による新たな財源の確保、長寿命化を図るという視点で「充足率」という指標を示している。

公共施設マネジメントの取組み開始当初は建築物中心であったが、H27 年度以降はアセマネ部署としてインフラ関係も対象として扱う体制に。

いかに取組みの継続性を確保するかは重要なテーマ。マネジメント部署の業務が形骸化することのないよう、しっかりした方針と、予算や営繕との連携構築など仕組みづくりが重要。

全庁的な推進のためには多方面からのアプローチが必要。例えば各施設所管部署が取組みを着実に進められる環境づくりや、職員研修などの意識向上を図る取組み、予算との連動のさせ方など。
予算については、一元化による効率的な執行の仕組みづくりだけでなく、インセンティブとして、各所管部署の取組み状況に対応した配分の実施という形でも機能している。
実施するにはアセットマネジメント推進課だけでなくトップの強力なバックアップも重要であり、ボトムアップ・トップダウンとミドルアップの環境を意識する必要がある。

財政

・長寿命化予算一元化
（屋根・外壁・設備など）
・施設解体予算一元化
（H24）

H26 年度までの施設削減による財政効果額（仮に施設を存続した場合に今後 50 年間に必要と見込まれる改修・更新経費）は、1,090 億円と見込む。

（イ）浜松市の公共施設マネジメントの取組み詳細（クロストーク議論内容整理）

【各自治体の公共施設マネジメントの取組みと特徴】

（きっかけ）

- 平成 17 年に合併、平成 19 年４月に政令指定都市へ移行した。合併当初から重複施設の再配置についての議論はあったが、改めて、「浜松市行財政改革推進審議会」での議論の１つ、すなわち行政経営の一環として取り組むこととなった。取組みにおいて資産経営、財源確保は当初からミッションであった。

（体制）

- 合併当初からの議論を、改めて企画部門で検討することになり、庁内で公共建築部門、企画部門との研究会が立ち上がってスタートした。平成 20 年４月には企画部に資産経営課が設置された。
- その後、計画の実施に当たって、予算との連携や資産活用に向けた規則の見直し等、財政部門との連携が重要という考えのもと企画部資産経営課と財務部管財課を統合し、財務部資産経営課とした。
- また、平成 22 年度には、推進体制強化のため、公共建築課と工事検査課を財務部へ移管した。
- 当初は建築物中心であったが、平成 27 年度以降はアセットマネジメント部署として公民連携の強化とインフラ関係も対象として扱う体制になっている。

（取組み内容・進め方）

- 適正化に向け、まずはデータ一元化及びカルテ作成を実施するところからスタートした。併せて、資産経営の羅針盤となるファシリティマネジメントの考え方に基づいた「浜松市資産経営推進方針」を策定し、平成 26 年度までに期限を区切って目標達成をめざした。方針は基本方針・実施方針・個別方針の３部構成で、全体の考え方や具体的な取組みを示すもの。
- 現状把握・共有（データ一元化、カルテ作成（＊１））、施設評価（＊２）、評価結果に基づく個別の対応（＊３、＊４）、対応後の現状把握（定期的な棚卸）・共有（「浜松市資産のすがた」公表）…というサイクルを着実に回し、棚卸、進捗管理は毎年度行った。
- （＊１）カルテの項目については、ファシリティマネジメントや事業評価、財産活用などの視点で、自分たちで検討した。また見やすさ、更新や分析のしやすさを重視した。施設評価に当たり事業評価の観点からソフト面についても見ていくというのは特徴ではないか。また、個別の財産情報については、会計と連動させた。
- （＊２）評価後、廃止する施設は活用検討や売却等の対応、継続する施設は長寿命化を実施する。また運営面では民営化などを検討する。
- （＊３）廃止した施設の活用検討や解体経費を一元化したのも特徴。また売却に当たっては青森県を参考に売却包括委託を導入した。現場を動かすためのお金をどう工面するか、財産活用・民間活用という切り口は所管問わず共通することである。売却収益は、資産管理基金への積み立てを行った。
- （＊４）継続するものは長寿命化を実施する。長寿命化は大規模なものとそれ以外のものに大きく分け、大規模なものは個別に計画を作って進め、それ以外のものは公共建築課に一元化して対応している。屋根・外壁・設備など。最近は緊急対応が必要な施設の長寿命化は終了し、配管等を含め新たな対象を実施。

・ 人に業務がつくという問題をクリアすべく、予算連携など仕組みづくりを重視してきた。
・ 公共施設総合管理計画は当初策定した「浜松市資産経営推進方針」を踏襲しており、基本的な取組みは変わっていない。総量の削減という視点ではなく、適正化・財産活用による新たな財源の確保、長寿命化を図る視点で「充足率」という指標を示しているのが特徴である。

（運用）

・ 当初、絶対的な基準に客観的評価指標を掲げて取り組み始めたという印象が強いかもしれないが、基本的な考え方は現在も変わっていない。地域に説明をしていく中では、可視化して説明することが重要で、基準と客観指標が役に立つ。周辺住民への説明前に、施設利用者に確認し不要であれば廃止するという検討プロセスも説得力を持たせることにつながった。
・ 地元調整は最終的には感情論になってくるので、「廃止であればその判断自体はぶれないが必要なケアも行う」など、見えないところでの細かい作業をセットで行っている。
・ 大胆な削減を行う一方、必要な場面では新たな投資も行っている。

【各自治体の公共施設マネジメントの自己評価】

（姿勢・基本認識）

・ 公共施設マネジメントの根本は行財政改革ではないか。根本は自立、というのが市長の目指すところでもある。限られた財源の中で効率的にサイクルを回し、その中で財産を適正化していく、その繰り返しである。
・ こういった取組みは、一定の期間で形骸化してしまわないかという点は懸念事項である。施設所管に判断を委ねがちになることもあり得るが、しっかりとした方針と予算や営繕との連携が構築されていれば持続性が確保できる。現在、区再編の検討が進められており、今後、現在の７区から再編されると、区庁舎をどうするかなど改めて棚卸の機会につながる。

（庁内の対応・アプローチ）

・ 全庁的に推進できたのは、行財政改革の一環として庁内一体的な取組みであったことと、予算化を含め、アメとムチ両面からのアプローチがあったからではないか。各施設所管がしっかり取り組める環境づくり、意識向上を図る取組み、予算のつけ方など。全庁的・総合的にやっていかないと難しい。各施設所管課が理解し、動くようにすることが大切だが、全庁的な取組みとすることで各所管も安心して動けるようになる。
・ 最初は施設評価という形で全ての施設を対象に示したが、まずは各部署に１つずつ当たった。本庁部署も市民に近い総合事務所も、所管施設のことを把握しきれていないということがわかり、これがマネジメントの取組みが進まない原因であると理解した。そこで、アンケート形式で回答を作成してもらう、再配置個別計画策定の際は最低レベルを示した上で用途ごとに各組織自身で考えてもらうという形をとるなどの工夫をした。
・ 計画の進捗管理をする中で、インセンティブとして、きちんと取り組んだところにはしっかりと予算を付ける仕組みとした。逆にするべきことがされていない場合は予算を付けないと示し、実際に付けなかったこともあった。

（住民対応）

・ 住民説明の際、可視化した客観情報をもとに、まず初めに市の姿勢を示すというやり方は効果があったのではないか。
・ 総論賛成各論反対は必ずある。市民の理解を得るためのワーキングの開催等も効果的ではあるが、まずは、市の考え方を示し議論することが結果的に近道になる。そのためにも、しっかり期間を区切って進めることが大事だと思う。

（４）先進自治体の公共施設マネジメント全般に対するご意見まとめ

１）「第２部　公共施設マネジメントの現場から」の調査結果まとめ

本項目では、クロストークで各自治体の個別の取組みではなく、先進自治体として公共施設マネジメントの取組み全般について、下記の①～③の時系列ごとに課題や成果及びご意見等を聴取し、ポイントを整理した。

① 公共施設マネジメントの創生期（～平成 25 年）

（データ収集・整理の目的を明確化、問題を可視化・共有）

■ カルテ、白書の策定の目的

・ 白書づくりは単なる情報収集ではなく、目的をもって行うことが最も重要であると考える。
・ 白書は客観的データであり、これまでに把握しきれなかった公共施設マネジメントの課題を見える化することにつながるとともに、市民への情報提供に役立った。
・ ハード情報のみならずコスト情報も収集することで、多角的な施設の実態把握に繋げることができた。
・ 所管課を巻き込むことで、どのような情報をどの部署から出してもらうのか等、白書作成の過程で課題を共有することにつながった。

■ 白書の更新の必要性の有無

・ 公共施設のデータを一元化して、その情報をどう使うのかが重要である。そこで、施設の所管課自身が施設情報を収集、現状を把握し、公表していく、この一連の流れに従事し、継続していくことが求められる。白書は１回情報収集すれば終わりではなく、常に公共施設の状況を所管課が把握し、市民に公表しておくことが重要である。
・ 公共施設の情報は市民が閲覧可能にしておくことが望ましいと考える。白書は施設データを収集するだけでなく、分析してあるので、市民と共有することに意味がある。また、民間事業者への同様であり、未活用施設の情報も含め、民間活力推進のための環境整備にもつながる。

② 公共施設マネジメントの普及期（平成 26 年～平成 28 年）

（計画策定の目的を明確化、マネジメントの視点の担保、継続性の維持）

■ 総合管理計画の策定の過程ついて

・ 策定期限を意識して、本来の公共施設に関する問題意識を明確にする前に、計画を作ることが目的となってしまって、継続性がなくなってしまった。また、策定期間を区切ったことで、継続的な市民説明の機会もなくなってしまったように思われる。
・ 一方で、作成期限を設けたことで、それに向けた目標達成への取組みが行われたた

め、国全体でのボトムアップにはつながったのではないか。また一定の公共施設の総量削減効果が出ている。

- 一般的には、委託業務により計画の作成がなされており、計画の内容を見てもさほど内容に違いがないものとなっており、計画ではなくビジョンとなっているものも多い。公表から次のマネジメント以降の策に悩んでいる自治体、または、計画作成どまりになっている自治体が多く、アクションにつながっていない。
- 更には、景気の動向により財源が増加したことにより、本来の公共施設が抱える課題への認識が薄れた感も否めない。

③　公共施設マネジメントの実践期（平成 28 年～）

（事業の目的を明確化、長期的な視点、段階的、タイミングを踏まえた実践）

■ 住民との問題意識の共有

- 住民説明では、個別施設がどうなるのかなど今後に関心が向きがちで、公共施設全体の問題や再編計画の考え方などの本来の問題意識が置き去りになる傾向がある。また、住民と行政では、成果に対する時間軸が違う。例えば、住民は短期的に成果を求め、行政は長期的な視点に立っていると感じる場面があった。

■ 庁内での問題意識の共有

- 今年度中に個別施設計画の策定が求められているため、来年度あたりから事業化の課題が浮き彫りになるのではと推察する。これまでの総合管理計画を策定する過程では、所管課はあまり自分の問題としてとらえられていなかったが、個別施設計画で全庁的に問題意識が共有できるようになるのではないかと思う。
- 各公共施設は、修繕や改修などの調整時期はそれぞれ異なる。施設を管理する組織として行政は存続していくので、タイミングを見て、所管課の意見などを踏まえ調整をすればよいと考える。
- 庁内で公共施設マネジメントの取組みの目的や問題意識が認知され、人材育成も含めて、全庁的な仕組みに組み込むことが求められる。例えば、トップダウンで取組みを報告し、来年度以降の取組みに反映・予算編成にも関連付けを行うなど。いずれにしても、持続的にマネジメントが反映できるしくみづくりが必要不可欠である。

２）「第３部　公共施設マネジメントの可能性と展望」について

第３部では２－１、２－２にて整理したこれまでに実施した研究モデル事業のアンケート調査、ヒアリング調査結果を踏まえ、公共施設マネジメント推進において課題と考えられる項目について､下記の通り､クロストークで先進自治体から対応策や留意点など意見を伺い、ポイントを整理した。

公共施設マネジメントを進めるための実施体制及び財源などは、限られた資源であることから、公民連携などの積極的な検討が挙げられた。また人材育成に関しても将来どのようなまちづくりを行うのか、長期的な視点を持ちながら、若手職員を育て、公共施設マネジメントを全庁的な取組みの基本とすることが求められている。加えて、住民との合意形成においても、まちの将来像を共有することの重要性が指摘された。

計画の実行・推進においては、デジタル化など公共施設マネジメント業務を取り巻く環境が変化し、手段は進化しているが、公共施設マネジメントの目的、本質をとらえ、手段を取捨選択し、取り組んでいくことが重要との意見があった。さらに、昨今のコロナ感染症や災害などへの対応等、ライフスタイルや公共サービスへのニーズの変化などに対して、公共施設の役割を再度検討する時期であるとされた。

公共施設マネジメント推進における課題	先進自治体意見 （対応策、留意点など）
実施体制について	**（人材育成）** ・　人材は限られた資源であり、特に技術職不足は公民連携によって民間活力の活用で補うことなどが考えられる。 ・　若手職員を育てて、公共施設マネジメントを当たり前のものにしておく。 **（目的や想いの継承）** ・　４年ごとに選挙もあり、政策が変わる可能性があるが、行政職員は変わることはない。よって、長期的な視点でまちづくりの方針を踏まえたうえで公共施設マネジメントを推進するための体制づくりは可能である。
住民との合意形成について	**（まちの将来像の共有）** ・　公共施設のあり方を検討するうえで、住民ともまちの将来像を共有することが重要と考える。 **（反対意見への対応）** ・　反対意見に対しては、一歩一歩解決するしかないが、データなどを使って、客観的に状況や成果を示せばよいと考える。その際、何をどう使って説明するかを検討したうえで、合意形成を進めることが重要である。 ・　反対意見も地域への思いがあってのことで、それ聞ける機会は有益と考える。また、職員として人と人とのつながりも広がる。
財源確保について	**（持続可能性の検証）** ・　財政がどういう状況なのか把握したうえで、将来にわたって、その施設が維持可能なのかを検証したうえで、今後の公共施設への投資計画を検討すべき。

公共施設マネジメント推進における課題	先進自治体意見 （対応策、留意点など）
	（公民連携の推進） ・　公民連携がないと国が補助金は出さないなど民活推進への支援策が必要。一方で、民活を誘導するための補助金制度は、補助金が目的になってしまい、本来の効果につながらないケースも見受けられる。 **（実態に即したコスト感覚の保持）** ・　企業会計施設は減価償却の概念を有するなど、一般会計施設よりもより経営の実態に即していると思われ、財政面での検討については、参考になると考える。
計画の推進・実行について	**（公民連携の推進）** ・　公民連携手法の積極的な活用が求められる。特に、現在推進されているデジタル化は公民連携でしかできない。 **（計画の着手）** ・　まずは計画を実行することが大事である。その際、様々な手段があるが、目的、本質をとらえ、手段を選択すべき。 ・　実行し経験を得ることが重要。経験こそが次のステップにつながる。
公共施設マネジメントとは何か	**（公共施設マネジメントのあり方の再考）** ・　公共施設マネジメントは国全体の問題と考える。国全体の制度に反映していく必要がある。 ・　公営企業会計になっている上下水道等については、独立した会計になっており、更新計画などはしっかりしているため、総合管理計画の策定の対象外でも良いかと思われる。よって、今後策定・改訂の要請にあたっては、ハコモノと道路・橋・トンネルなど一般会計のものに限って整理することも考えられる。 **（長期的な視点）** ・　現在は次の時代へと移行する節目と考える。そこで、今、50 年後などの将来について、各自治体がどうするのか、また、どういう国にするのかをしっかり考えたうえで、公共施設についても考える必要がある。 ・　計画を着実に実践し、その都度出てくる課題にどう対応するか、考え続けることが大切である。 ・　一足飛びにいくものではない。地道に、一歩一歩着実に、長い期間かけて取り組んでいくもの。
その他	**（ＤＸ※、コロナ禍がもたらす公共施設への影響）** ・　昨今のコロナ感染症対策によるテレワークや学校のオンライン授業の実施などを通じて、オンライン環境を提供する場所として、また居住する地域での生活を豊かなものにするため、公共施設の新たな役割が求められる可能性がある。 ・　さらには、住環境の変化、まちがどう変化するかによっても、公共施設がどう役割を果たしていくのか考えていく必要がある。

※デジタル・トランスフォーメーション：ICT の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること（総務省）

３）そのほか（公共施設マネジメント担当者のモチベーションついて）

前述の第１部から３部の各自治体の意見から、４つの自治体が先進的に公共施設マネジメントの取組みを進めてきた背景には、担当者が諦めずに新たな課題に取り組んでいったことが大きいことがわかった。

そこで本項では、今後引き続き公共施設マネジメントの取組みを推進していくために、公共施設マネジメント担当者のモチベーション維持に寄与するものは何なのかを整理した。

大きくは、意義を共有できるか、公共施設マネジメントに興味関心を持つことができるかなどの個人的資質によるものと庁内で公共施設マネジメントに対して理解を醸成できるかといった庁内環境の二つがあると考えられる。

特に、個人的資質に関しては、すべての人に当てはまるものではないが、適材適所での人員配置などの配慮が望まれる。

また、庁内環境については、公共施設マネジメントの取組みは、全庁及び住民も含めた多様なステークホルダーの協力と理解があってこそのものであるため、一定の権限を専従部署に与え、全庁的な取組みとして公共施設マネジメントを位置づけることが、担当者の業務遂行の一助になると考える。

【個人的資質（意義の共有、興味関心の有無等)】

項目	詳細
使命感・誇り	・ 「行政マンとしてすごく重要な」、「行政経営」、「今の時代にやるべきこと」、「表層的サービスではなく住民と正面から向き合うこと」という認識。
庁内外での人とのつながり	・ 公共施設マネジメントの仕事を進めれば進めるにつれ、「庁内外の人と人とのつながりが広がっていく」という認識。
適材適所	・ 「飽きることはない」異動後も関心を強く持ち続けるほどに興味のあるテーマ。 ・ 公共施設マネジメントに取り組む過程で、あらゆる業務での公共施設マネジメント的視点の重要性を見出している。 ・ 様々な課題に対して興味・関心を持ちストレスを感じない「鈍感力」など強みを発揮。

【庁内の環境（理解の醸成等)】

項目	詳細
組織のトップとしての本気度	・ 議会や住民に理解を得やすくなるというだけでなく、市長自身が対外的に覚悟や姿勢を示す、他部署に対してもメッセージを出す。
人事サイドからの覚悟や姿勢	・ 公共施設マネジメント部署の位置づけや権限。
相談・議論・協力できる環境	・ 上司や前任者などに相談でき、現担当者が孤立しない体制。
担当者に一定の裁量が担保されている環境	・ 試行錯誤しながら取り組める柔軟性。

Ⅳ．本研究会におけるまとめ

１．まとめ

１－１　研究モデル事業について

■ 保小連携、広域連携による保育･教育の質向上と施設適正化の検討

辰野町については、将来園児数推計や建物の劣化状況などを指標とする施設評価を行うとともに、小学校との複合化や町内にある大学等との連携、塩尻市との連携強化など、保小連携や公民連携、広域連携のあり方を検討した。

今後は、社会情勢の変化や園児数の減少に対応した再編の時期・組合せの見直しを適時行うとともに、公民連携の推進に向けての短期大学との定期的な連携の実施、広域連携にあたっての塩尻市との連絡体制の構築等、継続的な連携・協議のための仕組みづくりや体制構築が必要である。

加えて、早急な再整備が必要な保育園をモデルとして、小学校との複合化を検討し、未来に向けた新しい保育・教育モデルの検討といったハード・ソフト面の両面から検討を深めることができた。

今後は小学校の既存校舎を保育園として活用するため基本設計を実施するとともに、地域が参画し、協力関係を醸成できるような運営手法の構築など、複合化事業の具体化・実施に向けた検討を進めることとなる。

これらの検討結果は、今後、他自治体にとっても多様なステークホルダーとの連携によってハード・ソフト両面から保育・教育サービスのあり方を検討する際のヒントになると考えられる。

■ 小規模自治体の広域的公共施設包括管理委託の検討と地域コミュニティ拠点施設としての小学校施設の活用検討

錦江町については、広域的な公共施設の包括管理委託の検討を行い、事務効率化による財政削減だけでなく、専門的見地による保守管理の充実が見込めることが分かった。また、サウンディング調査では、事業者も前向きであり、次年度から３町での契約主体の形成（任意協議会の構成）や契約方法の検討など具体化を進めることとなる。また、町民の理解醸成も重要であるため、必要に応じて、情報提供を行っていく必要がある。

また、空き教室を地域コミュニティ施設としての活用を推進するため、すでに利用している施設の運営状況などを確認した。その結果、今後は、従前の契約関係を締結するのではなく、ゆるやかな形態（清掃や鍵の管理のみなど）を検討し、運営団体を確保することが考えられる。このように、教育施設を地域コミュニティと複合化した拠点施設として再生し、民間事業者あるいは地域団体を管理者とする教育施設の「公の施設」化の可能性について検討することで、校長や教頭先生の施設管理の負担軽減を軽減することにもつながっていき、学校施設の活用がさらに促進される一助となることが期待できる。

これらの検討結果は、小規模自治体がいかに効果的に公共施設の維持管理運営を行うか、また他自治体においても課題となっている学校施設のコミュニティ拠点など新たな活用方法について、住民とともに検討・実施していく際のヒントになると考えられる。

１－２　公共施設マネジメント先進事例調査について

本年度の先進事例調査は、これまでの研究モデル事業を振り返るとともに、公共施設マネジメントの先進自治体から、今後さらに公共施設マネジメントの取組みを推進させるための知見を聴取した。

初めに、アンケート調査でこれまでの研究モデル事業のその後の反響や取組み状況について把握した。反響については多くの自治体でモデル事情に関する問い合わせなどがあり、本事業の関心の高さがうかがえた。また、取組みの進捗状況については、どの自治体も引き続き何らかの検討が行われていたが、計画を事業化するなど具体の取組みは現時点では十分に進んでいないことから、今後の取組みが期待される。

次に、ヒアリング調査を実施した５自治体に関しては、庁内検討体制、住民との合意形成、財政の確保、計画の推進・実行において、どの自治体も個別の背景や事情を踏まえ、改善しながら独自のやり方で取組みを推進しており、それぞれに特徴的な成果があった。一方で、多くの自治体で課題となっていたのは、公共施設マネジメントの取組みと財源の連動、事業化に向けて担い手の確保や適切な役割分担、施設の運用や機能の見直しなど、今後、計画を具体化に推し進めるための検討事項であった。これらの課題については、公共施設マネジメント専従部署があれば解決できるものではなく、トップダウン等による強い権限を持って、全庁的に検討しなければ解決は困難であると考えられる。

さらに､平成 24 年度の調査研究で公共施設マネジメントの先進自治体として取り上げた４自治体からは、今後さらに公共施設マネジメントを推進するためには、公民連携手法の積極的な活用により、事業の担い手や施設整備・維持管理運営の効率化を図るとともに、公共施設単体のあり方だけでなく、まち全体の将来像を共有し、公共施設マネジメントの取組みについて、庁内外で合意形成を図ることの重要性が指摘された。

また、昨今の IoT 技術、デジタル化の推進などにより、施設状況のデータベース化などの業務の効率化だけでなく、公共サービスへのニーズの変化なども踏まえつつ、公共施設のあり方を今一度考え、取組みをさらに進化させる時期に来ているとの指摘があった。今後は変化する現状を見据えたうえで、長期的な視点に立って、引き続き公共施設マネジメントに取り組むことが求められる。

１－３　　今後の展望と課題

本年度の調査研究の結果を踏まえ、さらに取組みを推進していくために、今後の展望と課題を整理する。

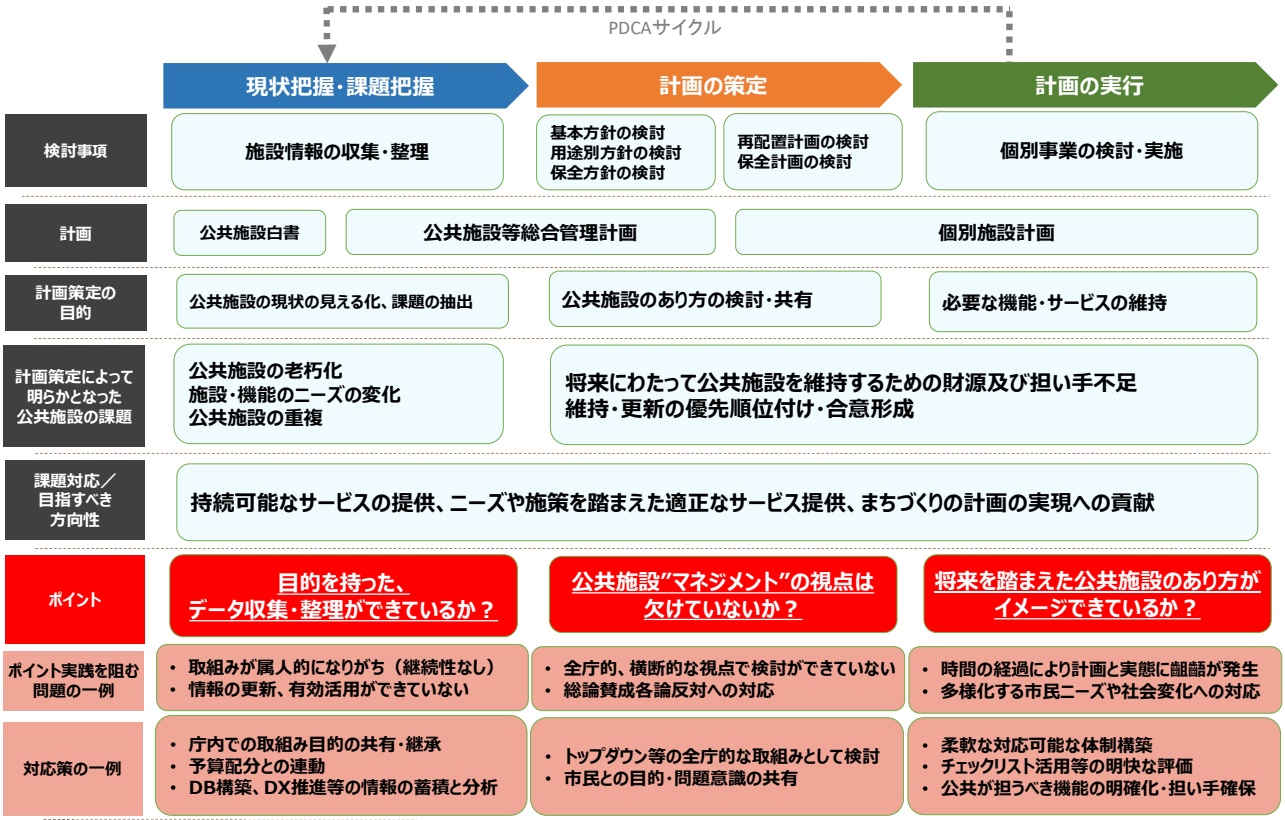
公共施設マネジメントの取組み状況は、本年度先進事例調査のアンケート結果だけでなく、総務省が公表している総合管理計画の策定状況からも、現時点で「現状把握・課題把握」と「計画の策定」のうちの公共施設等総合管理計画までは大部分の自治体で終了しており、個別施設計画については、モデル事業実施自治体の半数が策定済みであることが確認できた。

しかしながら、「計画の実行」については、十分に進捗しているとは言えず、今後の課題である。

また、公共施設マネジメントを推進していくためには、「計画の実行」で完結するのではなく、「現状把握・課題把握」を継続し、公共施設等総合管理計画を見直しするなど、ＰＤＣＡサイクルを回すことにより、継続的に改善していくことが重要であると考える。

そこで、これまでの公共施設マネジメントの取組みを「現状把握・課題把握」「計画の策定」「計画の実行」の３段階で整理するとともに、この一連の流れを継続可能なものにするために確認すべきポイントを３つ抽出した。なお、これらのポイントを実践するには、ポイントを阻む問題を解決していかなければ難しいと思われる。そこで、本調査研究会の調査結果を踏まえ、ポイントと併せて問題解決のための対応策の一例を示した。

なお、これらの対応策はすべて実施することを奨励しているものではなく、各自治体の状況に応じて、必要な対応を検討する際の一助として示すものである。



（目的を持ったデータ収集・整理ができているか？）

公共施設マネジメントを始める最初のアプローチとして、多くの自治体では公共施設のデータを収集し、整理することが行われる。特に、公共施設マネジメントの創成期においては、これらのデータを住民や庁内職員で閲覧できるように加工し、公共施設マネジメント白書のような形で公表することがパターン化した。この取組み自体は、住民、職員に公共施設の現状を理解してもらい意識変革を促すことが可能であることから間違ったものではなく、むしろ推奨される取組みである。

しかしながら、公共施設総合管理計画の策定要請により、否が応でも公共施設マネジメント進めなければならない状況においては、パターン化した公共施設のデータ収集・整理の手順のみが切り取られ、ともすれば公共施設マネジメント白書の作成、情報収集そのものが目的化してしまう問題が指摘されることもあった。また、当初は目的や課題をもって情報収集していたにもかかわらず、担当者の異動等で、目的や課題などが引き継げず、せっかく収集した情報が活用されないという問題もあると言われている。

一方で、目的をもって情報収集していたとしても、公共施設はそれぞれ異なる公共サービスを提供しており、その性質や特徴も異なることから、初めから必要なデータ項目を選別し情報収集することは難しく、結果として必要な分析や、政策形成に活用できないこともあり得る。

しかしながら、ＰＤＣＡの手順が一巡した後においては、これまでの取組みを振り返り、課題や目的を明確化した上で必要な項目を精査し、施設情報を更新していくことで、より効果的に施設の現状や課題を把握できるのではないかと考える。

対応策の一例としては、収集したデータから導かれる施設の評価やコストの試算等が、予算査定に組み込まれる仕組みなどを構築することがあげられる。これにより自治体の状況に応じたマネジメントのルールが定義され、マネジメントに必要なデータの種類、量や精度を特定することが可能になるとともに、施設情報システムが継続的に運用されるようになると考えられる。併せて、これまでの取組みを通して培った職員のノウハウや経験を継承し属人化しないようにすることも重要である。

さらに、集めた情報を分析しながら、必要と思われる情報を抽出したり、今あるデータベースの情報の過不足を調整したりする仕組みが求められる。その際はＡＩなどＩＴ技術を使った情報活用策が担当者の負担軽減だけでなく、より有効な情報収集につながると考えられる。

（公共施設“マネジメント”の視点は欠けていないか？）

公共施設マネジメントは、まちづくりや財政状況など全庁的な方針や諸事情だけでなく、個別の施設分野の利用者ニーズや施策・方針を踏まえた多面的な対応が必要となる。

つまり、今ある公共施設をそのまま維持更新することだけが目的ではなく、新しい時代に向けて、どのような公共施設を将来に残していくかということを住民・職員とともに築き上げていくことが目的である。

したがって、これらの調整は、行政経営の取組みの一つとして、施設管理課や施設所管課による単一部署の取組みではなく、庁内全体で取組み、意思決定する仕組みと併せて、最終的に公共施設マネジメント担当部署が全体の責任を持って進められるよう、一定の権限が確保される仕組みが求められる。

また、市民との合意形成では、総論賛成各論反対の意見、特に個別の施設のあり方の検討で、一部の利用者の意向や反対意見に向き合うこととなる。市民との合意形成に対する特効薬はないので、1歩1歩進めていくことが基本となるが、対応策の一例としては、コスト情

報等施設状況の客観的データも加えつつ、具体的な施設のあり方を提示し、単なる利用者等のリクエスト収集にならないよう配慮することが考えられる。

それには、まず庁内で市民と合意形成するために、どのような情報提供をすべきか、既にその情報が公開されているか、また、市民は何を問題視しているのかなどを把握しておくことが有益である。

公共施設マネジメント担当部署はこれら全体をマネジメントしながら、事業が一旦後退しても諦めずに公共施設マネジメント全体の取組みを少しずつでも前進させていくことが求められる。これら継続したマネジメントにより住民・職員の協力も進んでいくものと考える。

（将来を踏まえた公共施設のあり方がイメージできているか？）

今後は計画の本格的な実行段階へと進んでいくこととなるが、既に公共施設等総合管理計画と現状の進捗に齟齬が生じて、個別施設計画に則った実行予算を決定することも困難になっている自治体もあると思われる。その場合、計画策定後の様々な変動要素を加味し、実態との整合を図ることが必要となる。

その際は、全庁的な財政シミュレーション結果を踏まえつつ、当初の計画に対して硬直的にならずに、必要に応じて計画を改定するなど柔軟性をもって取り組めるような環境を構築することが望まれる。

しかしながら、限られた財源の中での計画変更においては、実施する事業を絞る必要があるにもかかわらず、事業実施が遅れれば遅れるほど老朽化は進み、計画していた施設の適正化によるコスト削減も実現できないという悪循環に陥ることが考えられる。その際は、あらためてその施設の今後のあり方を検討したうえで対応することが重要である。繰り返しになるが、新しい時代に向けて、どのような公共施設を将来に残していくかを住民・職員で共有し、実現可能な解を探していくことが求められる。

また、計画の実行段階においては、事業手法について従来型の手法にとらわれず、メリット・デメリットを整理したうえで、整備・改修だけでなく、維持管理運営までの長期的な視点に立った検討が望まれる。

計画実行後においては、計画や事業の結果をチェックし、その後の改善に生かしていくことが継続的な公共施設マネジメントにつながる。その際、評価・見直しの指標は、庁内外で説明ができるよう、チェックリスト化しておくなど簡素化しておくことが望ましい。具体の評価指標には、単に行政視点のものだけでなく、市民との合意形成の過程で得られた市民ニーズの視点も加えておくことで、より多角的な視点で公共施設のあり方を評価することが可能となる。

将来の公共施設のあり方という観点では、公共サービスのあり方に立ち返り検討していくことが必要である。高度経済成長時に量・種類ともに増加した公共サービスを必要なものに絞ったり、適切な受益者負担を求めたりすることにより、限られた資源を最大限に活用し、より良い公共サービスを提供していかなければならない。

また、昨今のＤＸやＩｏＴの進展は、公共施設に求められる機能や役割を変えていくことが想定される。例えば、コロナ禍において実施された学校のリモート授業は学校教室のあり方を考えさせる取組みであったし、リモート会議によるコミュニケーションはイベントや会議スペースの必要性を考えさせる技術だと言える。将来の公共施設の姿に合わせて公共施設マネジメントの取組みも常に刷新されていくことが必要である。

将来、自分たちのまちをどのようにしたいのか、そのうえで、どのような公共サービスが必要となるのか、それを誰がどのように役割分担し担っていくのかを引き続き検討し、公共施設マネジメントを実行していくことが重要だと考える。

（今後の展望と課題まとめ）

- ◆ 少子高齢化や厳しい財政状況等に加え、コロナ感染症、自然災害の発生等の社会経済環境の変化に伴い、**公共サービス及び公共施設のニーズも刻々と変化。**
- ◆ 特に昨今のコロナ感染症対策において、リモートワーク等 IT 技術を使った新たなライフスタイルが急速に浸透。
- ◆ 行政においても、**自治体 DX が推進**されるなど、公共施設マネジメントの根幹部分である情報収集・整理・分析等に影響をあたえるものと思われ、**継続的な取組みにおいてこれらの技術の活用が望まれる。**
- ◆ 公共施設等総合管理計画の策定当時と社会環境が大きく変わっており、計画の見直しなどにおいて、**将来の公共サービスのあり方を踏まえた検討が今一度求められる。**

２．おわりに

平成 24 年度に公共施設マネジメントをテーマとして調査研究を始め 9 年が経過した。調査研究を開始した当初、全国的に「公共施設マネジメント」という言葉すら知られていない状況であった。そうした中、当財団で取り組みを始めたのは、公共施設老朽化問題が表面化しつつあり、近い将来これらが自治体の大きな問題となることが確実であるにもかかわらず、自治体内でパンドラの箱と化して、誰も触れられない状況となっているのを打破したいという想いであった。また、このパンドラの箱を開けることにチャレンジする自治体（本年度調査のクロストークに参加していただいた自治体を含む）が現れ始めていたことも背中を押した。

公共施設マネジメントを始めることは、すなわち自治体の負の部分を表に出すことでもあるため、自治体に公共施設マネジメントを始めてもらうのは簡単ではないだろうと想定していた。そのため、調査研究の目標を全国の自治体に公共施設マネジメントを導入することと設定し、公共施設マネジメントの手法を整理、その前提として自らの現状を簡易に見える化するためのツール「公共施設更新費用試算ソフト」アプリを提供し、特に、解決できる問題であることを示すために、現実に即した出口戦略を提示することを重視した。

9 年間の調査研究を終えた現在、ほぼ全国の自治体で公共施設マネジメントが導入されたと言って過言ではない。この要因としては、調査研究を始めた年である平成 24 年 12 月、中央自動車道笹子トンネル内で天井版が崩壊し 9 名の人命が失われるという悲しい事故を契機として、国や自治体が公共施設の老朽化に本腰を入れ始めたこと、これに続き、総務省が公共施設等総合管理計画の策定を全国の自治体に要請したことが大きいと考えている。公共施設等総合管理計画の功罪については様々な意見があるが、公共施設マネジメントの導入という観点からみれば非常に効果のある政策であったといえる。これらに加え、当財団の取組みも自治体への公共施設マネジメント導入に幾らかは寄与したのではないかと考えている。

今後の課題と展望で述べた通り、公共施設マネジメントは導入して終わりではなく、継続し改善していくものであるが、最も基本的な取組みは、自治体の所有する公共施設の情報を整理・分析し、政策に活用できる仕組みを作ることといえるだろう。この基本的な取組みを継続するために、今後、それぞれの自治体に合った施設情報のシステムが出来上がっていくと考えられ、これらの発展に期待している。

最後に、当研究会にご尽力いただいた研究会委員の皆様、調査研究にご協力いただいた国・自治体および関係者に深く感謝を申し上げたい。そして、当研究会の公共施設マネジメントに対する考え方が平成 24 年度当初から継続していることを示すため、平成 24 年度の報告書の最初に記した言葉をもって終わりとしたい。

（当研究会で取り組んだ）問題は単に老朽化した施設を更新するというハードの問題にとどまらず、限られた予算制約の中で自治体の公共サービスを、いかに質を低下させずに提供するかという自治体経営そのものの問題であると考えている。当研究会の成果が自治体をはじめ関係者に対して、そうした問題への理解の役に立てれば幸いである。

なお、当研究会は終了するものの、当財団では公共施設マネジメントについて引き続き支援していくこととしている。

参考資料

１．令和２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	亜細亜大学大学院　アジア・国際経営戦略研究科　教授
	伊藤　正志	総務省自治財政局財務調査課　課長
	上杉　耕二	(一財)地域総合整備財団　専務理事
	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
	勝目　　康	総務省地域力創造グループ地域振興室　室長
	小松　幸夫	早稲田大学理工学術院建築学科　名誉教授
	辻　　琢也	一橋大学大学院法学研究科　教授
	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
	早川　誠貴	習志野市総務部情報政策課　課長
	松野　英男	浜松市産業部エネルギー政策課　課長補佐
	山崎　智之	株式会社日本政策投資銀行地域企画部　課長
	山本　康友	東京都立大学都市環境学部　客員教授
事務局	大塚　大輔	(一財)地域総合整備財団　事務局長
	小杉　雅之	(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　開発振興部公民連携推進室　室長
	門井　理恵	(一財)地域総合整備財団　開発振興部開発振興課　調査役
	加藤　友教	(一財)地域総合整備財団　開発振興部開発振興課　調査役
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	令和２年７月 （各委員に対して 個別に実施）	・　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 ・　令和２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	令和２年 11 月 20 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　長野県辰野町 ②　鹿児島県錦江町 ・　公共施設マネジメント先進事例調査事業の中間報告について
第３回研究会	令和３年２月 19 日 （リモートにて実施）	・　公共施設マネジメント調査研究（研究モデル事業）採択事業の最終報告について ①　長野県辰野町 ②　鹿児島県錦江町 ・　公共施設マネジメント先進事例調査事業の最終報告について

３．　研究モデル事業の取組み状況一覧

（次ページ以降、一覧表掲載）

研究モデル事業詳細			解決手法（主な検討内容）					＜凡例＞ 黒字：モデル事業において実施しした事業内容 赤字：今回のアンケート調査で実施したと回答のあった取組み
実施年度	自治体名	事業概要	実態の把握 （施設情報の見える化） （ハード情報－劣化診断） （ソフト情報－サービス・利用状況・コスト）	方針の策定 （総合管理計画） （実施体制・実施手法）	実施計画の立案 （再編・再配置計画） （施設保全計画） （個別施設計画）	計画の実践	取組みの評価・検証 （計画の見直し、改定なども含む）	キーワード
H26	福島県 桑折町	①公会計の活用による、財政と連動した実効性の高い公共施設マネジメントの実現	・公会計財務データの活用 ⇒H29～R1：統一基準による地方公会計制度の財務書類の整備					小規模自治体 劣化診断 チェックシート 公共施設管理方針 公会計 民間ノウハウ活用
		②「公共施設等総合管理計画」策定指針にもとづく計画の策定	・簡易劣化診断モデル			H27～R1：新庁舎建設計画策定、新庁舎敷地造成工事、建物本体工事実施		
		③民間ノウハウ等を活用した、公共施設の効率的・効果的な維持・更新の実現			・民間活用による更新計画案 ⇒R2：庁舎跡地利用についてのサウンディング調査			
H26	埼玉県 川越市	①「公共施設等総合管理計画」の5つの特徴を満たす計画案の策定		・「公共施設等総合管理計画」東洋大学標準モデル ・市民アンケート ⇒H28：公共施設等総合管理計画策定	・学校統廃合・他機能移転モデル(地域の拠点としての学校施設) H29：個別施設計画（舗装編）の策定 H30:個別施設計画（橋梁編）の策定 R2～：その他施設個別施設計画（案）等、最終調整中			公共施設等総合管理計画の5つの特徴（対象の網羅性、分析の客観性、計画の長期性、手段の総合性、背景の明確化） 学校統廃合 リスクベースメンテナンス（RBM） 市民アンケート 地元企業 市民ワークショップ
		②地元企業のポテンシャル把握による活用可能性の検討		・地元企業ヒアリング調査 ⇒H26～：定期的に商工会議所と意見交換	R2～：民間提案制度の検討開始予定			
		③公共施設等整備再編に係る社会実験の実施による具体的施策の提示と意識啓発			・小中複合化施設のワークショップ ・小中複合化プラン			
H27	秋田県 美郷町	①公共施設再編後の検証及び第2次再編計画（案）の検討	・施設総量による更新費用・財政シミュレーションモデル	H28:公共施設等総合管理計画の策定	H29：公共施設等管理運営に関する最適化構想の策定 R1:公共施設等最適化実施計画の策定	R1:各個別施設の最適化の実施	・公共施設再編効果の定量的・定性的分析（第1次再編）	第2次再編計画 更新費用推計 施設評価 道路除雪 道路リンク 移動コスト
		②インフラ（道路）のあり方及び選択手法の検討	・除雪道路の客観的評価モデル ・除雪道路の選択シミュレーションモデル		H30:美里町除雪基本計画策定	H30：41路線の除雪休止決定 H31：46路線の除雪休止決定(5路線追加)		
		①道路除雪計画見直しに向けた客観的路線評価手法の検討	・除雪道路の客観的評価手法 ・除雪道路の選択シミュレーション		H30:美里町除雪基本計画策定	H30：41路線の除雪休止決定 H31：46路線の除雪休止決定(5路線追加)		道路除雪 客観的路線評価 道路リンク 移動コスト 除雪コスト 施設総量最適化 長寿命化 施設配置
		②保有施設の長寿命化と総量適正化へ向けた手法の検討	・施設総量による更新費用・財政シミュレーション	・施設の長寿命化モデル（第2次再編計画とも連携）	・施設の長寿命化モデル（第2次再編計画とも連携） ・地域内施設再編モデル ⇒H29：公共施設等管理運営に関する最適化構想の策定 R1:公共施設等最適化実施計画の策定	R1:各個別施設の最適化の実施		
H27	東京都 町田市	整備済みの公会計・施設情報の一元化	・施設情報データベース ・施設の客観的評価モデル	・施設の客観的評価による施設別方針決定システム	H30:町田市公共施設再編計画の策定 ⇒R1～R3：町田駅周辺の公共施設全体の方向性を示す公共施設再編構想を策定予定			公会計 公有財産台帳、固定資産台帳 データベース 施設評価 市民ワークショップ
		市民意見反映のためのモデル事業の実施			・中学校複合化施設のワークショップ ・中学校複合化プラン			
H27	三重県 松阪市	①公共施設等総合管理計画及び個別施設計画の一体的な策定		・総合管理計画と個別施設計画の一体策定モデル ⇒H28：公共施設等総合管理計画の策定	・総合管理計画と個別施設計画の一体策定モデル ⇒H28:個別施設計画の策定		R2：個別施設計画の見直し R3:公共施設等総合管理計画の改定	個別施設計画 全庁的・横断的組織体制 市民討論会 簡易PFI手法
		②市民討議による市民意見の集約と計画への反映			・市民討議による市民意見集約と計画反映 ⇒H28：小中学校のあり方市民討議会を開催			
		③簡易手法によるPFI等公民連携事業の検討				・PFI事業（断念）		
H27	京都府 精華町	①統一的な基準による固定資産台帳の整備	・資産評価及び固定資産台帳整備の手引き策定 ・統一的な基準による固定資産台帳作成 ⇒H28:公共施設等総合管理基金設置 H28:公会計日々仕訳業務を試行、基金を原資に予算要求特別枠を確保 H29：年度統一基準財務書類を作成	H27:公共施設等総合管理計画の策定				公会計統一基準 固定資産台帳 セグメント分析 資産老朽化比率
		②公会計情報（台帳の活用を含む）に基づく公共施設マネジメントへの活用方法の検討	・公会計情報のセグメント分析	H30:公共施設使用料等設定基準の策定				
H28		①日々仕訳の導入による統一基準財務諸表作成と有効性の検討	・日々仕訳の導入モデル ・地方公会計標準ソフトウェアの会計システム ⇒H29：年度統一基準財務書類を作成	H30:公共施設使用料等設定基準の策定				公会計統一基準 固定資産台帳 日々仕訳 更新費用推計
		②地方公会計情報に基づく公共施設マネジメントへの活用方策の検討	・固定資産台帳情報による更新費用推計モデル		H29:庁舎長寿命化利活用計画の策定 H30:町道舗装の個別施設計画の策定 H30：保育所、体育館などの長寿命化計画の策定 R1:学校施設長寿命化計画の策定			

研究モデル事業詳細			解決手法（主な検討内容）					＜凡例＞ 黒字：モデル事業において実施しした事業内容 赤字：今回のアンケート調査で実施したと回答のあった取組み
実施年度	自治体名	事業概要	実態の把握 （施設情報の見える化） （ハード情報－劣化診断） （ソフト情報－サービス・利用状況・コスト）	方針の策定 （総合管理計画） （実施体制・実施手法）	実施計画の立案 （再編・再配置計画） （施設保全計画） （個別施設計画）	計画の実践	取組みの評価・検証 （計画の見直し、改定なども含む）	キーワード
H28	静岡県 牧之原市 （菊川市、御前崎市）	①市域を超えた広域的な公共施設のあり方の検討	・組合立学校の分析	・広域的施設マネジメントの方策	R1～R2:学校再編計画の策定	R30～R1：図書館整備に係る協議会の設置など、空き店舗活用に係る民間事業者との調整		広域連携 広域的公共施設・組合立学校 公共施設等状況調 市民対話 市民ファシリテーター グラフィックレコーディング
		②牧之原市の先導的な施設の検討		・公共施設マネジメントゲーム	・住民合意のプロセスデザイン ・廃校活用のワークショップ	H30～R6:「カタショー・ワンラボ」の民間による運営開始 R2～：公民複合施設「ミルキーウェイスクエア」部分オープン、市民図書交流施設の整備		
H28	福岡県 飯塚市	①立地適正化計画と連携した再配置計画の策定			・立地適正化計画と再配置計画の同時策定モデル ⇒H30：市営住宅長寿命化計画の策定		H30:行政評価委員会の設置 R2:インセンティブ予算の研究・検討	立地適正化計画 都市機能誘導地域 再配置計画 施設カルテ 包括管理業務委託
		②包括的維持管理保守点検の検討			・包括的維持管理保守点検の検討モデル ⇒R1：総合型中期保全計画（維持修繕・更新計画）の策定 R2～民間と連携した総合管理体制の構築検討			
H29	新潟県 新潟市	PI（パブリック・インボルブメント）手法を取り入れた住民との協働による地域別実行計画の策定のモデル化の検討			・PIプロセス標準化モデル ・地域別実行計画の策定モデル ⇒H30：坂井輪地域実行計画の策定 R1：施設種類ごとの配置方針の策定 R2:地域別実行計画のベースとなる再編案検討			PI（パブリック・インボルブメント） 地域別実行計画 PIプロセス設計 ステイクホルダー 施設再編
H29	千葉県 我孫子市	公共施設包括管理業務委託の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と策定過程の検討を通じた予防保全標準化モデルの検討	・包括管理業務委託の実績データ分析	・予防保全の導入検討モデル	・「個別施設計画」東洋大学標準モデル ⇒H30：保育園等個別施設計画策定 H31:近隣センター、学校施設等個別施設計画策定 R2～福祉施設等個別施設計画策定中	H31～：各施設保全計画に沿って、維持保全を実施（包括委託管理の活用等）	・包括管理業務委託の効果検証	提案型公共サービス民営化制度 包括管理業務委託 メンテナンスサイクル 予防保全 リスクベースマネジメント
H29	大阪府 藤井寺市	①公共施設の広域連携を進めるための課題抽出と解決方法の検討	・公共施設の広域連携の課題分析		H30:広域連携の候補施設に関する検討 R1:維持管理コスト削減、指定管理共同化に関する検討			広域連携 相互利用・相互所有 新地方公会計 保全計画
		②地方公会計と連動した公共施設保全計画の更新方法の検討	・公会計情報による保全コストシミュレーション		・保全計画策定	R1:公共施設保全計画に基づいた保全の実施	H30:公共施設保全計画の見直し	
H30	秋田県 藤里町	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	・自治体職員で可能な建物定期点検 ・庁内簡易施設データベースシステム		・自治体職員で可能なマネジメントサイクル ・修繕コスト簡易積算システム ⇒R2～：使用停止・廃止予定の建物等の取扱いの検討開始	R1:ふじさとモデルの運用開始 R2～:建物定期点検の実施	R2：建物点検マニュアルの改善	小規模自治体 職員主体 マネジメントサイクル データベース 建物定期点検（点検チェックリスト） 工事費用積算
H30	千葉県 佐倉市	市内の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学校プール再編モデルの検討			・学校プール授業民間委託モデル ・学校プール再編モデル ⇒R1：事業化に向けた検討を開始	R2：コロナウイルス感染症の影響により水泳授業が休止。事業の前提条件が変更となったため、検討を中断		学校プール 施設再編・再整備 民間業務委託 広域連携 跡地利用

令和２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　令和３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